”Ihan viturallaan täällä on asiat.”

Tampereen Ateria

Selvitys ruokapalvelujen keskittämisestä 1.7.2005-30.4.2006

KUVA: MAIJA KAUPPILA

Anna Kontula

Tampereen Ateria

Selvitys ruokapalvelujen keskittämisestä 1.7.2005-30.4.2006

Anna Kontula

Kustantaja: Pirkanmaan
Vasemmistoliitto ry

© 2006 Anna Kontula

Taitto: Tomi Kuhanen

Takakannen valokuva:
Aikalainen-lehti

Muut valokuvat:
Maija Kauppila

ISBN 952-92-0363-2

Domus-Offset Oy
Tampere 2006

**Tämä Tampereen Aterian touhu on yhtä pelleilyä"*

"Väsyneitä täällä ollaan kovasti."

"Kiitoksia, että soitit. On hyvä saada avautua, kun tämä kerran on luottamuksellista. Kyllähän sen nyt näkee, mitä tämä täällä on."

Kiitokset

Selvitys Tampereen Ateriasta toteutettiin lyhyessä ajassa ja pienin resurssein. Ratkaisevaa roolia sen valmistumisen suhteen ovat näytelleet kymmenet kaupungin työntekijät, jotka välittivät tietoa ja kokemusta organisaation eri tasoilta. Työtä ovat osaltaan tukeneet keittiötyöntekijät, päiväkotilapset ja heidän hoitajansa, opettajat, vanhus- ja hoivatyöntekijät sekä virkamiehet. Paljon yhteydenottoja tuli myös kaupungin luottamushenkilöiltä. Kiitokset kaikille teille!

Kiitokset myös Matti Kortteiselle, Jarno Mäkelälle ja Tero Mamialle analyyttisestä panoksesta sekä Ilkka Järvelälle kimpassa tehdyistä keittiökierroksista. Erityisesti haluan kiittää uutteria avustajiani Tanja Laaksoa ja Aino Suoniota, jotka keräsivät suuren osan haastattelumateriaalista.

Tampereella 16.5.2006
Anna Kontula

Tiivistelmä

Heinäkuun alusta 2005 Tampereen kaupungin ateriapalvelut siirtyivät keskitettyyn järjestelmään. Aikaisemmin päiväkotien, koulujen, vanhustenhoidon, sairaanhoidon ja henkilöstöruokailun alaisuudessa sijainneet keittiöt yhdistettiin samaan organisaatioon. Syntyi 541 työntekijän ja 154 keittiön Tampereen Ateria.

Selvitys Tampereen Ateriasta on osa autonomisen tutkimuksen projektia, jonka tarkoituksena on nostaa keskusteluun yhteiskunnallisesti merkittäviä ilmiöitä ja näkökulmia. Selvitystä varten haastateltiin 71 keittiötyöntekijää ja toteutettiin 45 keittiötä kattanut lomakekysely. Tuloksena on kartoitus niistä organisaation kipukohdista, jotka vaativat puuttumista jo muutoksen tässä vaiheessa.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että Tampereen Aterian yksiköille on tyypillistä riittämätön henkilöstömitoitus ja siitä johtuva työntekijöiden uupuminen. Organisaatiomuutos on merkinnyt henkilöstöresurssin kutistumista ja kiristynytttä sijaispolitiikkaa, mikä näkyy kentällä kiireen ja palkattoman ylityön lisääntymisenä.

Ainakin osittain kehityksen taustalla on muutoksen heikko tiedottaminen ja olematon koulutus uusien työmenetelmien käyttöönotossa. Henkilökunnan mielipiteet sivuutetaan asiaan kuuluvana muutosvastarintana. Puheella muutosvastarinnasta on suomalaisessa muutosjohtamisessa totuttu tukahduttamaan henkilöstön taholta nouseva kritiikki – pohtimatta sen tarkemmin arvostelun perusteita.

Selvityksen aikana ei käynyt ilmi, että Tampereen Ateria olisi merkinnyt ruoan laadun oleellista heikentymistä. Suurimpia laadullisia puutteita olivat suolaisten ja lisäaineita sisältävien einesten lisääntyminen päiväkodeissa ja toisaalta henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuneet sekaannukset allergikkojen erityisaterioissa.

Tampereen Aterian myötä kodinomaista ateriapalvelua korostanut ideologia on vaihtunut pitkälle tuotteistetun ravintolaketjun ihanteeseen. Keskittäminen ja standardisointi ovat lisänneet monotonisten puhtaanapitotöiden osuutta keittiöiden arjessa. Samaan aikaan organisaatiossa on käynnistetty työnkuvien vaativuustasoon perustuva palkkojen tarkistaminen. Muutoksen seurauksena merkittävä osa henkilöstöä kokee ammatiosaamisensa käyneen tarpeettomaksi.

Selvityksen lopussa esitetään joitakin toimenpidesuosituksia esiin nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tampereen Aterian onnistunut toteutus edellyttäisi ainakin taloudellista lisäresurssointia, parempaa muutosjohtamista, ulkopuolista arviointia sekä suorittavan tason työntekijöiden osallistamista muutokseen, erityisesti keskittämisestä aiheutuneiden yhteistyön jäykkyyksien purkamiseen.

Luettelo kuvioista

Kuvio 1: Tampereen Aterian sijoittuminen osaksi kaupungin toimintamallin uudistusta.
Kuvio 2: Tampereen aterian organisaatio
Kuvio 3: Tampereen Aterian liikevaihto palveluittain vuonna 2006.
Kuvio 4: Muutokset keittiöiden henkilöstöresurssissa heinäkuusta 2005 lähtien.
Kuvio 5: Keittiötyöntekijöiden mahdollisuudet pitää taukoja työpäivän aikana ja selvitä työtehtävistään palkallisella työajalla.
Kuvio 6: Sairaspäiviä Tampereen Aterian toimipisteissä henkeä kohden / puoli vuotta.

Sisällys

Tiivistelmä 6
Luettelo kuvioista 7
Sisällys 7

1. Johdanto
1.1 • Aineisto 9

2. Muutoksen tavoitteet
2.1 • Tampereen toimintamallin uudistus 11
2.2 • Tampereen Aterian toiminta-ajatus 13

3. Tampereen aterian malli
3.1 • Organisaatio 15
3.2 • Talous 17

4. Miten ruokapalvelu muuttui?
4.1 • Ruoan laatu 20
4.2 • Henkilöstö 22
4.3 • Työyhteisö 27

5. Muutoksen haasteet
5.1 • Tampereen Aterian haasteet ja toimenpidesuosituksia 30
5.2 • Oman koulun keittiöstä McAteriaan? 33

Kirjallisuus 35
Liitteet 36

1.
Johdanto

Heinäkuun alusta 2005 Tampereen kaupungin ateriapalvelut siirtyivät omien toimialojensa alta keskitettyyn järjestelmään. Aikaisemmin kunkin toimialan – päiväkotien, koulujen, vanhustenhoidon, sairaanhoidon tai henkilöstöruokailun – yhteydessä johdetut keittiöt siirtyivät työntekijöineen, tiloineen ja patoineen yhtenäisen hallinnon alaisuuteen. Syntyi Tampereen Ateria.

Tampereen Aterian perustaminen on osa suurempaa myräkkää, jossa muutaman vuoden sisään pitäisi uudistaa koko kaupungin organisaatio. Tätä taustaa vasten muutokset ateriapalveluissa ovat toki olleet suuria, mutta eivät ainutlaatuisia. Miksi siis koettaa päästä kiinni kaupungin keskittämispolitiikkaan ja toimintamallin uudistukseen juuri keittiön kautta?

Tampereen Ateria kiinnitti huomioni siksi, että sen muutosprosessi on herättänyt huomattavan suurta vastustusta niin ruoan valmistajissa kuin syöjissäkin. Halusin tietää, missä määrin hurjat tarinat sairastavuuden kasvusta, hillittömästä työtahdista, toistuvasta sekasorrosta ja ruuan laadun olennaisesta heikkenemisestä pitivät paikkansa. Onko kyseessä vain muutosvastarinnasta voimansa saava myytti? Vai onko Tampereen Ateria merkinnyt muutosta ratkaisevasti huonompaan suuntaan ja jos, niin kenen kannalta?

Kädessäsi olevan selvityksen tavoitteena on antaa ensimmäinen yleiskuva vielä kesken olevasta ateriapalvelujen keskittämisprosessista. Tavoitteena on julkaisu, jonka pohjalta keskustelijat, toimijat ja päättäjät voisivat puhua vähemmän toistensa ohi. On kuitenkin syytä painottaa, että selvitys ei ole Tampereen Aterian kattava historia. Olen keskittynyt kuvaamaan, selittämään ja ratkaisemaankin niitä muutoksen osatekijöitä, joita toimijat määrittelevät ongelmiksi. Pikemminkin kyse on siis keskeisimpien haasteiden kartoittamisesta – niiden tekijöiden listasta, joihin nähdäkseni on syytä kiinnittää huomiota jo tässä vaiheessa.

Toivon yhteen muutoksen osaan keskittyvällä konkreettisella selvityksellä olevan myös yleisempää käyttöä, kun punnitaan markkinamekanismien kuntataloudelle tuomia haittoja ja hyötyjä.

1.1 Aineisto

Tampereen kaupungin ateriapalveluissa on viimeisen vuoden aikana tapahtunut nopeita muutoksia. Ajantasaista tietoa on siksi ollut vaikea löytää. Aikaisempia selvityksiä muutoksen vaikutuksista ei ole. Kaikki saatavilla olevat lähteet ovat yksittäisten toimijoiden enemmän tai vähemmän osuvia tulkintoja Tampereen Aterian historiasta ja nykytilasta.

Luvuissa kaksi ja kolme olen hyödyntänyt lähinnä Tampereen kaupungin ja etenkin Tampereen Aterian tiedotuksen ja kehittämisen tarpeisiin laadittua materiaalia, esimerkiksi kalvosarjoja. Kaikki taustoittavat tilastotiedot ovat peräisin Tampereen Aterian johtajalta Tarja Alatalolta, ellei toisin mainita.

Luvussa neljä erityyppiset haastattelut muodostavat merkittävän osan lähdeaineistosta. Raportin suunnitteluvaiheessa vierailin 17 toimipisteessä, joista 5 oli kouluja, 7 päiväkoteja, 4 vanhustenhuollon ja hoitoalan keit-

tiöitä sekä 1 henkilöstöravintola.

Keittiökierroksilla esille nousseiden teemojen pohjalta toteutimme puhelimitse ja jatkovierailuilla lyhyen lomakekyselyn 45:ssä Tampereen Aterian 154 keittiöstä. Joukkoon oli valittu mahdollisimman monenlaisia yksikköjä, esimerkiksi niiden koko vaihteli yhden osa-aikaisen työntekijän lämmitysyksiköistä yli 60 vakanssin laitoskeittiöön[1]. Kyselyn tausta-ajatuksena ei ollut selvittää niinkään yksittäisten toimijoiden ajatuksia kuin eri keittiöille vakiintuneita käytänteitä ja toimintakulttuureja. Siksi niiltä osin kuin kyselyä tulkitaan numeerisesti, keittiöitä käsitellään kokonaisina yksikköinä.

Keittiökohtaisen lomakekyselyn ohessa ja lisäksi haastattelimme 71 Tampereen aterian suorittavan tason työntekijää. Varsin pian kävi selväksi, että muodollisesti nauhoitettavat haastattelut eivät onnistu. Henkilökunta oli aivan liian kiireistä istuakseen alas keskustelemaan ja usein myös huolissaan anonymiteettinsa säilymisestä. Teimme siis muistiinpanot perinteisesti kynän ja paperin kanssa, tilanteen mukaan joko haastattelun aikana tai heti sen jälkeen.[2] Jututimme myös 21 tilaajapuolen henkilökunnan jäsentä, joskin näistä haastatteluista keräsin pääsääntöisesti taustoittavaa tietoa.

Koska selvitys painottaa arjen näkökulmaa, olen poiminut ruohonjuuritason toimijoiden haastatteluista esimerkkejä tekstiin. Ne on muokattu anonyymeiksi ja käännetty yleiskielelle, eivät siis suoria sitaatteja. Poimintojen tarkoituksena on kuvata ihmisten subjektiivista kokemusta. Tässä mielessä ne voivat olla aitoja ja informatiivisia silloinkin, kun tutkijan omalta tekstiltä vaadittu faktuaalisuus ei toteudu.

Suorittavan tason toimijoiden lisäksi olen haastatellut Tampereen Aterian johdosta Tarja Alataloa ja hänen esimiehenään toimivaa liiketoiminta- ja rahoitusryhmän johtajaa Asko Koskista. He myös ystävällisesti kommentoivat raportin käsikirjoitusta.

1. luvun viitteet

[1] Haastatelluista keittiöistä 40 sijoittui lasten ja nuorten liiketoiminta-alueelle, 4 hoitoalan ja vanhusten liiketoiminta-alueella sekä yksi henkilöstöravintoloihin.

[2] Haastattelujen tekemistä vaikeutti myös se, että Tampereen Aterian keittiöille oli vakiintunut käsitys, että suorittavan tason henkilöstöllä ei olisi lupaa antaa lausuntoja kenellekään ulkopuoliselle. Asia tuli jollakin tavalla esille lähes puolessa niistä keittiöistä, joihin olimme yhteydessä. Jotkut keittiötyöntekijöistä kieltäytyivät kokonaan puhumasta, toiset ilmoittivat antavansa haastattelun nimenomaan vääräksi kokemaansa kieltoa uhmaten. Tarkistin asian sekä Koskiselta että Alatalolta ja kumpikin vakuuttivat, että kyseessä oli jokin erehdys tai sisäisessä tiedotuksessa tapahtunut väärinymä.

2.
Muutoksen tavoitteet

Tampereen ruokapalvelujen keskittäminen on osa laajempaa muutosta kaupungin hallinnossa ja palvelutuotannossa. Väestön ikääntymisen myötä oletetaan terveydenhuollon tarpeiden kasvavan ja samalla tietysti työssäkäyvien suhteellinen osuus pienenee. Tampereen kaupunki on linjannut selviytymisstrategiakseen ”tuotannon tehostamisen” ja kuntalaisten peruspalveluja tukevien aputoimintojen – esimerkiksi ateriatuotannon – keskittämisen. Kuten ateriapalveluja vuonna 2004 kartoittanut Päivi Nurminen toivorikkaasti visioi,

> palvelukeskusmallilla pyritään parantamaan oman palvelutuotannon suorituskykyä ja varmistamaan sen kustannustehokkuus. Kustannustehokas toiminta edellyttää uusien toimintatapojen kehittämistä, toimintojen standardisointia ja parempaa tietojärjestelmätukea ja työhuippujen järkevää tasaamista. Palvelukeskusajatteluun kuuluu markkinatyyppisten mekanismien hyödyntäminen, esim. tuotteistaminen ja kustannusten oikea kohdistaminen.

Laajemmin muutoksen taustalla voidaan nähdä kuntien tulojen ja menojen epätasapaino. Kuntien lakisääteiset tehtävät ovat jatkuvasti lisääntyneet ilman, että niiden ja valtion välisessä resurssijaossa olisi tapahtunut vastaavaa siirtymää. Taloudelliset paineet, henkilöstön siirtyminen eläkkeelle ja uuden teknologian lupaukset ovat rohkaisseet päättäjiä etsimään keinoja tuottavuuden lisäämiseksi kuntasektorilla.

Erityisesti suurissa kunnissa on ratkaisua etsitty markkinamekanismien hyödyntämisestä. Kun valmiita markkinoita ei ole, kunnat jäljittelevät niitä organisaatioidensa sisällä, esimerkiksi kehittämällä sisäistä laskutusta ja perustamalla itsenäisempiä palvelukeskuksia, liikelaitoksia ja osakeyhtiöitä. Tampereen kaupunginkin tilalle on kasvanut kirjava talousyksiköiden Tampere-konserni.

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti sitä organisatorista kehitystä, jonka yhteydessä Tampereen Ateriaa koskeva muutostyö on tehty. Samalla listaan muutokselle asetettuja tavoitteita ja odotuksia, sekä Tampereen Aterian sisällä että laajemmin osana kaupungin toimintamallin uudistusta.

2.1 Tampereen toimintamallin uudistus

Tampereen toimintamallin uudistuksen pitäisi astua voimaan vuoden 2007 alusta. Sen tavoitteena on laadukkaiden peruspalvelujen tuottaminen aikaisempaa halvemmalla tai vähintään menojen nykytason säilyttäminen. Muutokseen pyritään organisaation uudelleenjärjestelyillä ja johtamisen kehittämisellä. Uudistus nojaa kolmeen pylvääseen:

Pormestarimallissa nykyisestä kaupunginjohtajasta luovutaan ja tilalle valitaan valtuustokaudeksi pormestari. Hänen kanssaan työskentelee kolme apulaispormestaria. Käytännössä muutos tarkoittaa, että kaupunkiin perustetaan neljä täyspäivästä luottamusmiestointa. Ajatuksena on tuoda luottamushenkilöt myös operatiiviseen johtoon ja siten vahvistaa poliittista ohjausta.

Siirtyminen *tilaaja-tuottaja –malliin* (jatkos-

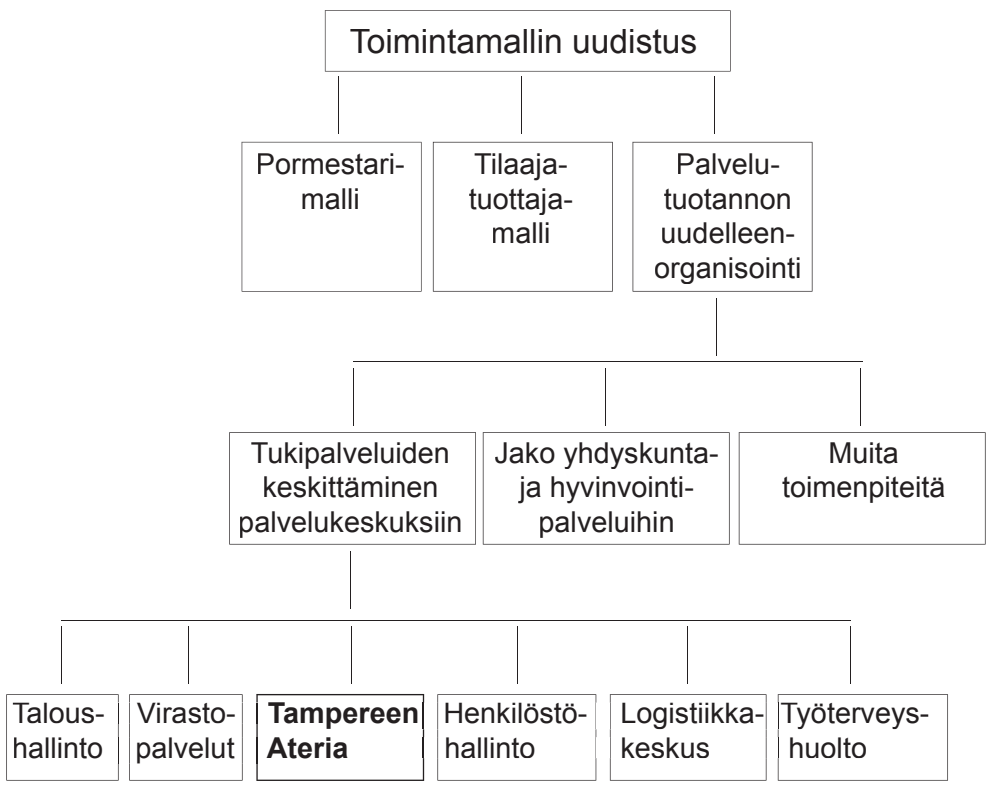
sa tiltu) tarkoittaa organisaation jakamista kahteen osaan: kaupungin palvelutarpeet määrittelee ja rahankäyttöä säätelee tilaajapuoli, pääsääntöisesti valtuutetuista koostuvien lautakuntien alaisuudessa. Tuottajapuolelle sijoittuu toiminta, joka vastaa palvelujen toteuttamisesta tilaajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Tilaajana toimii aina kaupunki, mutta tuottaja voi olla kaupungin omien yksiköiden lisäksi myös jokin muu yritys tai yhteisö.

Palvelutuotannon organisaatiouudistuksessa pyritään järjestelmään, jossa saman käyttäjäryhmän (esimerkiksi lasten) tarvitsemat palvelut sijoitetaan yhden johdon alaisuuteen. Muutoksen toivotaan lisäävän käyttäjätyytyväisyyttä ja vähentävän päällekkäisyyksiä. Pääasiallinen jako tehdään yhdyskuntapalveluiden ja hyvinvointipalvelujen välillä, joista jälkimmäiseen kuuluvat sosiaali- ja terveyspalvelut, kulttuuri ja vapaa-aika sekä koulutus ja kasvatuspalvelut. Näistä perusopetus ja päivähoito, nuorisotyö, lähiliikunta, kirjastot, avovastaanottopalvelut ja kotona asumisen tukeminen sijoitetaan hajautetusti mahdollisimman lähelle käyttäjiä.

Osana suurempaa muutosta on Tampereella tehty erityisesti vuoden 2005 alusta lähtien lukuisia kokeiluja ja valmisteluja. Näitä ovat muun muassa yhdyskuntapalvelujen ja päivähoidon tiltu-pilotit, tilakeskuksen, tietotekniikkakeskuksen ja auto- ja konekeskuksen liikelaitostaminen, konsernihallinnon uudistus ja kuntademokratiahankkeet.

Yksi muutoksen osa on niin kutsuttujen tukipalvelujen keskittäminen palvelukeskuksiin. Tukipalveluilla tarkoitetaan toimintaa, joka ei suoraan näy kuntalaisille toimitettavana palveluna, mutta jota ilman nämä peruspalvelut eivät toimisi – tiloja, henkilöstö- ja taloushallintoa, logistiikkaa, työterveyshuoltoa ja ateriatuotantoa.

Kuvio 1: Tampereen Aterian sijoittuminen osaksi kaupungin toimintamallin uudistusta.



2.2 Tampereen Aterian toiminta-ajatus

Heinäkuussa 2005 Tampereen ateriatuotanto siirtyi bruttobudjetoidusta ja hajanaisesta toimialasta keskitetyksi, nettobudjetoiduksi palvelukeskukseksi. Kyseessä on välivaihe, jonka kokemusten pohjalta on tarkoitus jatkaa markkinalogiikalla toimivaan liikelaitokseen. Edelleen on pidetty avoimena mahdollisuutta, että Tampereen Ateria voitaisiin myöhemmässä vaiheessa yhtiöittää.

Bruttobudjetoitu yksikkö kuvaa tilannetta, jossa toiminta rahoitetaan yksistään määrärahalla, eikä esimerkiksi myynti- tai maksutuottoja ole. Toimintaa ohjataan määrärahoilla ja toiminnallisilla tavoitteilla ja sen toteuttamiseen on tietty henkilöstöresurssi.

Nettobudjetoidussa yksikössä rahoitus muodostuu pääosin myynti- ja maksutuloista. Tavoitteena on itsekannattavuus. Toimintaa ohjaavat toimintakate ja toiminnalliset tavoitteet ja sen toteutukseen on tietty henkilöstöresurssi.

Liikelaitos tarkoittaa kirjanpidollisesti erillistä yksikköä, jolla on oma tuloslaskelma ja tase. Sen rahoitus koostuu ulkoisesta tulorahoituksesta sekä myynti- ja maksutuloista. Se tekee omat hintapäätöksensä ja sillä on tulostavoite.

Tampereen aterian *toiminta-ajatuksena* on tarjota ”asiakkailleen monipuolisia ja laadukkaita ateriapalveluja kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti”. Suunnitelmissa kajastaa hyvin johdettu ja siten myös houkutteleva työpaikka, joka voi luottaa henkilöstön osaamiseen. Toiminnassa pyritään itsekannattavuuteen. Myöhemmässä vaiheessa omistaja eli kaupunki voi asettaa sille myös tuottovaatimuksia.

Ateriapalvelun keskittäminen perustuu oletukseen, että itsenäisenä yksikkönä Tampereen Ateria on helpommin kehitettävissä ja arvioitavissa. Muutoksesta odotetaan hyötyjä ainakin kahdeksalla ulottuvuudella:

1. Keskittäminen helpottaa *investointien käyttöasteen* nostamista. Ateriapalvelujen investoinnit ovat pääosin keittiötiloja kalusteineen. Näiden tehokkaampi käyttöaste syntyy silloin, kun samoilla tiloilla ja laitteilla tuotetaan enemmän aterioita.

2. Suunnittelun ja seurannan tason on tarkoitus uudistuksen myötä nousta. Yhteistä suunnittelua voidaan tehostaa muun muassa tietojärjestelmien yhtenäistämisellä ja yhteisillä resepteillä. Erillinen ruokapalveluyksikkö helpottaa ainakin talouden seuraamista.

3. Jatkossa Tampereen Aterian hankintoja pyritään tehostamaan *keskittämisellä.* Suunnitelmissa on, että tavarantoimittajien määrää ja rinnakkaisten tuotteiden valikoimaa vähennetään. Esimerkiksi kolmen eri kaurahiutalemerkin sijaan organisaatio tilaa puuroaineksensa vain yhdeltä toimittajalta.

4. Kuljetusten järkeistäminen viittaa logistiikkakeskuksen toimintaan. Päällekkäisiä ja rinnakkaisia kaupungin kuljetuksia halutaan vähentää keskittämällä ja suunnittelemalla reitit huolellisemmin. Ruokapalvelun kohdalla kuljetustarve syntyy lähinnä saapuvista raaka-aineista, sisäisestä postista, pyykistä ja ateriakuljetuksista keittiöiden tai asiakkaan ja keittiön välillä.

5. Muutoksen myötä myös *ruuanvalmistusprosessia* kehitetään keskitetympään suuntaan. Tämä tarkoittaa paitsi yhtenäisempää ohjeistusta ja reseptiikkaa, myös keittiöverkoston keskittämistä.

6. Palvelukeskukselta odotetaan yhdenmukaisempaa laatua. Tämä ”*tasalaatuisuus*” merkitsee tuotteistamista ja standardointia, joiden pitäisi heijastua taloudellisena säästönä.

7. Henkilöstön pitkäjänteisen kehittämisen toi-

votaan olevan helpompaa yhtenäisellä toimialalla, jossa henkilöstön johto on nimenomaan keittiöalan ammattilaisia. Tähän liittyy myös kahdeksas tavoite,

8. eli *henkilöstöresurssien parempi ohjaus*. Siihen on etsitty välineitä muun muassa rakentamalla keittiöiden väliseen tiedotukseen ja vertaistukeen perustuvia tiimejä.

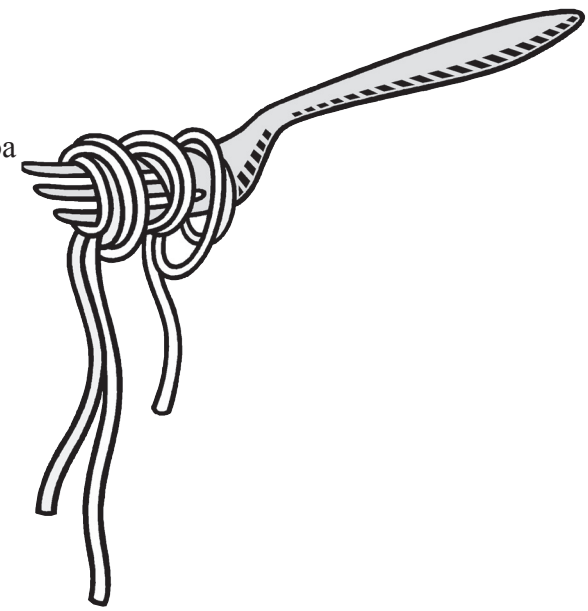
Uudistuksen taustalla on vaatimus ateriatuotannon tehostamisesta. Mikäli asiakas- ja ateriasuoritemäärät eivät kasva, se tarkoittaa henkilöstön asteittaista vähentämistä eläköitymisen myötä. Tamapereen Ateria suunnittelee vähentävänsä henkilöstöä kymmenekselllä vuoteen 2010 mennessä ja viidennekselllä vuoteen 2015 mennessä.

KUVA: MAIJA KAUPPILA

3.
Tampereen Aterian malli

Tampereen Ateria lukuina

- Aterioita päivittäin noin 35 000
- Henkilöstöä 522
- Liikevaihto 27,3 miljoonaa euroa
- Ateriasuoritteita 9,3 miljoonaa kappaletta[1]
- Keittiöitä 154
- Tilaa 17 593 neliötä
- Markkinaosuus noin 60 % Tampereen seudun kunnallisista ruokapalveluista



3.1 Organisaatio

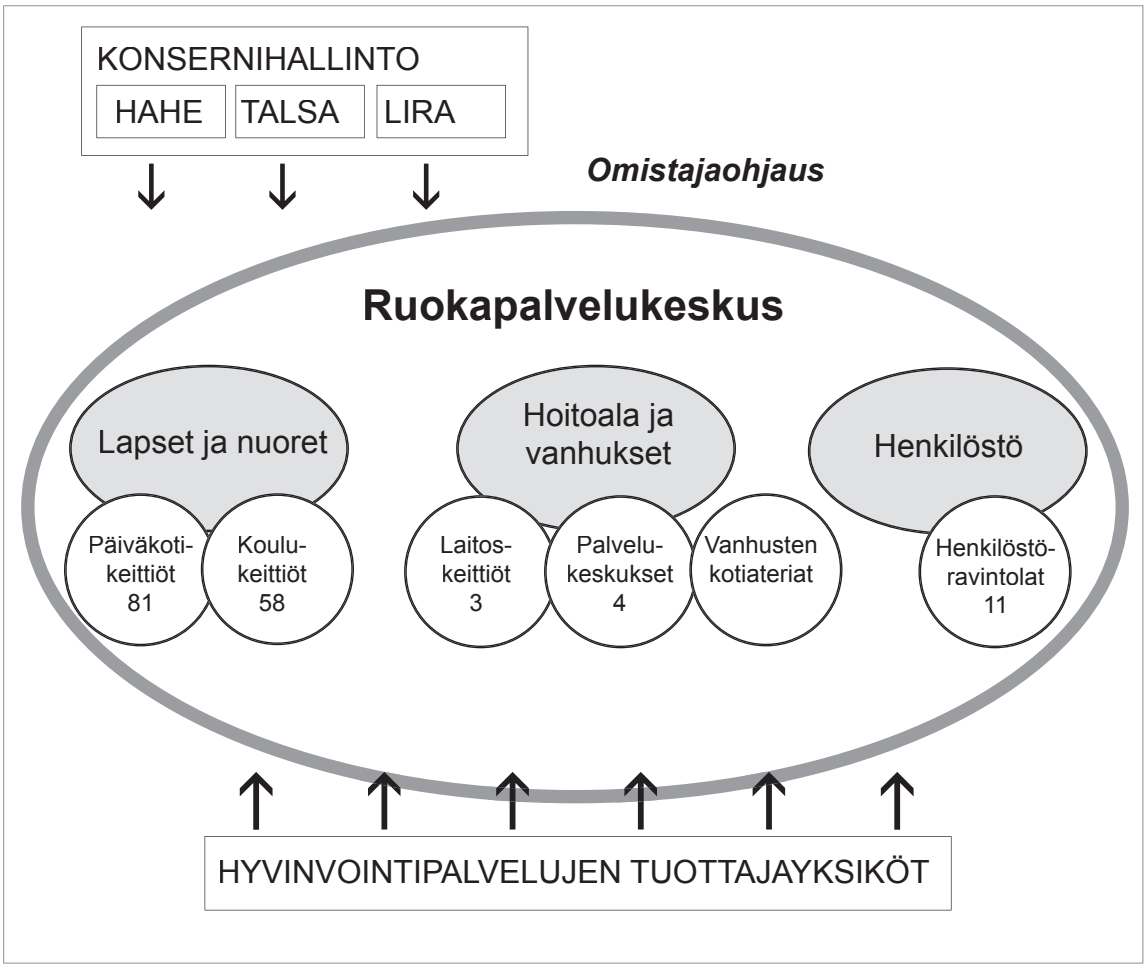
Tampereen Ateria turvautuu kaupunkiin. Ainakin aluksi on tarkoitus, että palvelukeskus tuottaa pääosan kaupungin tarvitsemista ateriapalveluista, vuokraa toimintaan tarvittavan kaluston kaupungilta ja kaupunki tukee voimakkaasti sen kehittämistä. Vaikka palvelun sisältö määritellään mahdollisimman konkreettisesti palvelusopimuksissa kunkin tilaajan kanssa erikseen, Tampereen kaupungin johto käyttää omistajavaltaa ja muun muassa määrittelee tavoitteet ruokapalvelujen tehokkuudelle, saatavuudelle ja laadulle.

Tampereen Aterian toiminnasta vastaa johtaja, jolla on apunaan johtoryhmä. Toiminta jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, joista kullakin on tietenkin omat johtajansa. Yksiköt on nimetty asiakkaidensa mukaan

1. lasten ja nuorten aterioihin,
2. hoitoalan ja vanhusten aterioihin sekä
3. henkilöstöaterioihin.

Lasten ja nuorten ateriat tarkoittaa lähinnä päiväkoti- ja kouluruokailua, eli siis yhteensä 135 keittiötä. Hoitoalan aterioita valmistetaan muun muassa Hatanpään sairaalan keittiössä ja vanhusten aterioiden alle kuuluvat Koukkuniemen ravintokeskus ja palvelukeskukset. Tämän ryhmän pisteitä on 7. Tampereen Ateria hallinnoi myös kaupungin 11 henkilöstöravintolaa.

Kuvio 2: Tampereen Aterian organisaatio



Käytännössä keittiöverkosto on hyvin heterogeeninen. Lasten ja nuorten aterioille ovat tyypillisiä pienet, 1-3 työntekijän yksiköt ja sirpalemaisuus. Hoitoalan ja vanhusten aterioihin taas kuuluvat muun muassa suuret yli 50 työntekijän laitoskeittiöt, joissa aterioita tuotetaan kahdessa vuorossa. Koska henkilöstöaterioiden asiakkaat maksavat aterioistaan, voidaan olettaa tämän liiketoiminta-alueen olevan kahta muuta paremmin resurssoitu.

Eri liiketoiminta-alueet poikkeavat toisistaan paitsi asiakaskunnan ja yksikkökoon, myös toimintakulttuurien osalta. Esimerkiksi päivähoidon ja koulujen keittiöiden mukana Tampereen Ateria sai käyttöönsä vakiintuneen sijaisrekisterin, kun taas henkilöstöravintoloissa on totuttu käyttämään henkilöstövuokrausyrityksiä.

Tampereen Aterian keittiöverkosto on lisäksi jaettu yksikköjen tehtävien perusteella tuotantokeittiöihin, palvelukeittiöihin ja toimituspisteisiin. Kaikki palvelukeittiöt ja toimituspisteet vastaanottavat ruoan valmiina jostakin tuotantokeittiöstä ja vastaavasti välittävät sinne kulloisenkin vastuualueensa ateriatarpeen. Täten lähes kaikki keittiöt ovat päivittäin jossakin yhteydessä toisiinsa. Toimituspisteet jäävät kuitenkin pääosin tämän selvityksen ulkopuolelle, sillä niissä ei työskentele Tampereen Aterian henkilökuntaa.

Tampereen Aterian keittiöiden tehtävät:

Tuotantokeittiöt (107)	Palvelukeittiöt (47)	Toimituspisteet (61)
Raaka-ainetilaukset, tavaran vastaanotto ja varastointi, ruoan valmistus, läheteruoan pakkaus, ruoan tarjoilu/jakelu, astiahuolto, työtilojen siivous ja puhtaanapito. Lisäksi tuotantoa tukevaa ja hallintoa avustavaa työnjohdollista työtä.	Tavaran tilaus (vähäisessä määrin), lämpimän lisäkkeen ja salaatin valmistus, tavaran vastaanotto ja varastointi, teollisesti valmistetun ruoan kuumennus, kuumakuljetuksen vastaanotto, ruoan jakelu, astiahuolto, työtilojen siivous ja puhtaanapito sekä kirjalliset työt.	Ruoan ja raaka-aineiden tilaukset lähettävään keittiöön, ruoan vastaanotto, ruoan jakelu, astiahuolto, työtilojen siivous, päiväkodeissa aamupalojen ja välipalojen valmistus ja kirjalliset työt.

Lähde: Nurminen Päivi. Palvelukeskusselvitys ruokapalveluista, työterveyspalveluista ja virastopalveluista. Tampereen kaupunki. Loppuraportti 18.1.2005.

Keittiöiden välistä vertaistukea ja tiedonvaihtoa kehitetään rakentamalla tiimejä, joihin kuuluvilta keittiöiltä toivotaan keskinäistä yhteistyötä muun muassa sijaisjärjestelyjen alueella. Tiimiytyminen on kuitenkin vasta käynnistymässä, joten sen mahdollisia hyötyjä on vaikea vielä arvioida.

Vaikka fyysinen keittiöverkko ja pitkälti henkilöstökin on keskittämisessä pysynyt ennallaan, koko ateriatuotannon johtoporras on niin toimijoiden kuin toimintaperiaatteidenkin osalta kokenut nopean mullistuksen. Näin suuri organisaatiomuutos edellyttää yleensä paitsi jatkuvaa dialogia kaikkien hierarkian tasojen kanssa, myös huomattavaa lisäresurssointia henkilöstökoulutukseen sekä ulkoiseen ja sisäiseen tiedotukseen. Muutoksen haasteellisuutta on pohdittu myös Tampereen Ateriassa. Liiketoimintasuunnitelmassaan se määrittelee uudet osaamisvaatimukset henkilöstöllleen:

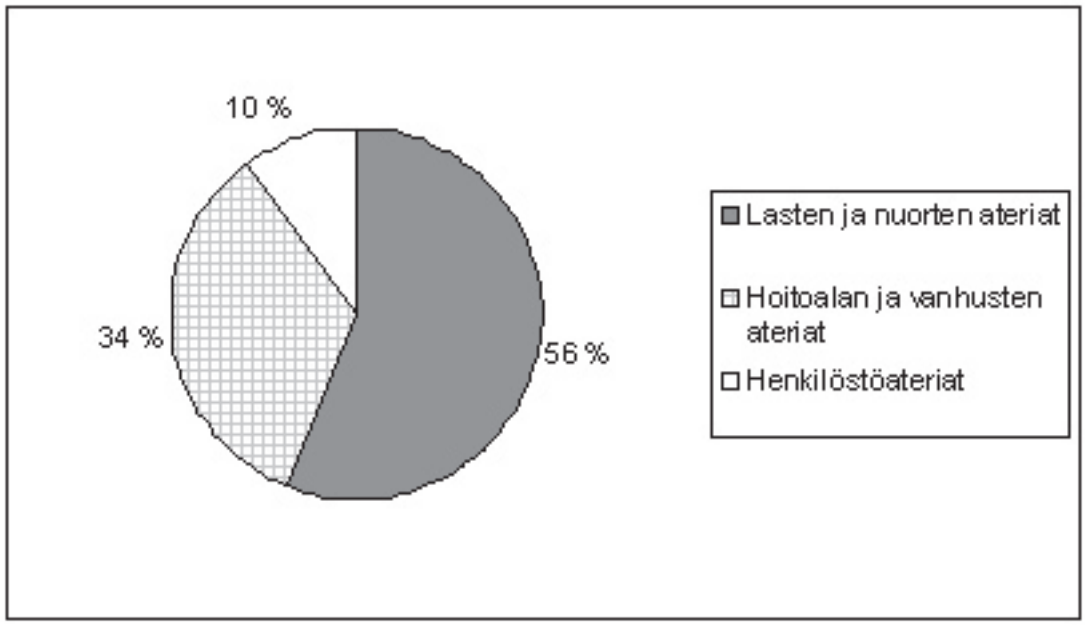
- johto: strateginen johtamiskyky, talouden hyvä hallinta
- päälliköt: henkilöstön johtaminen ja kehittäminen, kumppani- ja asiakasyhteistyö
- työntekijät: Uusien työmenetelmien omaksuminen, asiakaspalvelutaito

Käytännössä muutosvalmennustyötä on kuitenkin tehty vähän, pienellä budjetilla ja ainakin toistaiseksi lähinnä esimiehiin keskittyen. Tavalliset keittiötyöntekijät ovat päässeet osallisiksi valmennuksesta vain keittiöidensä vastaavien kautta ja näiden tiedonvälityskyvyistä riippuen. Lähitulevaisuudessa ollaan tosin käynnistämässä prosessisuunnittelu, jossa myös suorittavan tason työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omien työnkuviensa suunnitteluun.

3.2 Talous

Tampereen Ateria jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat ateriamääriltään, henkilöstöltään ja taloudeltaan erisuuruisia. Vaikka hoitoalan ja vanhusten aterioiden sektori tarjoaa palveluja ympäri vuorokauden, lasten ja nuorten ateriat kattavat koko organisaation liikevaihdosta yli puolet.

Kuvio 3: Tampereen Aterian liikevaihto palveluittain vuonna 2006.



Palvelukeskuksella on oma talousarvio, joten sen tulo- ja menoliikennettä voidaan seurata irrallaan asiakkaan roolissa olevien kaupungin peruspalvelujen taloudesta. Keskitetyn kuluseurannan voidaan olettaa paitsi lisäävän ateriapalvelujen kustannusten läpinäkyvyyttä, myös helpottavan tuottavuuden lisäämistä.

Ongelmana on, että vertailukelpoisia kustannuslaskelmia Tampereen Ateriaa edeltävästä tilanteesta ei voida laatia erilaisen organisaatiorakenteen vuoksi ja siten muutoksen taloudellisia vaikutuksia voidaan arvioida tarkemmin vain muutoksen jälkeiseltä ajalta. Toki Tampereen Aterialle laadittiin aikaisempiin resursseihin pohjaava talousarvio, mutta koska hajautettu organisaatio piilottaa osan kuluista kunkin yksikön muuhun toimintaan, kyse on vain summittaisesta operatiivisen toiminnan kuluarviosta.

Tampereen Aterian talousarvio laadittiin vastaamaan mahdollisimman tarkkaan vuoden 2004 toteutumaa ateriapalveluissa. Aluksi tavoitteena on nollakate, mutta vuodesta 2010 lähtien on mahdollista, että kaupunki edellyttää myös tuottoa. Jos uutta asiakaskuntaa ei löydy tai haeta esimerkiksi lähikunnista, vaatimus edellyttää säästämistä.

Tampereen Ateria on pyrkinyt karsimaan kulujaan sekä elintarviketoimittajia että tilattavia tuotteita harventamalla. Käytännössä kuitenkin suurin menoerä ja siten myös suurin säästökohde ovat olleet henkilöstökustannukset (57 % toimintakuluista). Vaikka kaupungin ohjeiden mukaisesti pysyviä työsuhteita ei ole irtisanottu, monessa yksikössä työtunteja on vähennetty työsopimuksen minimiin ja määräaikaisia työsuhteita on karsittu merkittävästi. Sijaisuudet sallitaan useimmiten vain pitkien lomien kohdalla. Henkilöstövähennyksiä on perusteltu sillä, että esikäsiteltyjen raaka-aineiden (pilkotut salaatit, kuoritut perunat) lisääminen ja parempi työtehtävien suunnittelu ovat vähentäneet keittiötyötä.

Palkkausjärjestelmänsä yhdenmukaistamiseksi Tampereen Ateria toteutti syksyllä 2005 työtehtävien vaativuuden arvioinnin, joka merkitsi osalle henkilöstöä palkanalennusta. Vaikka voimassa olevia työsopimuksia ei muutettu, uudistus koski vuoden 2006 alusta lähtien solmittavia työsopimuksia, määrä-

aikaisia ja vakituisia. Samassa uudistuksessa tosin nostettiin joidenkin työntekijäryhmien palkkoja.

Palvelujen tuottaminen perustuu tässä vaiheessa kaupungin sisäisiin palvelusopimuksiin, joissa sovitaan ateriapalvelujen sisällöstä, vuosittain arvioidusta määrästä ja hinnasta sekä laadunseurantamenetelmistä. Asiakkaina ovat Tampereen kaupungin palveluyksiköt. Itse palvelusopimus on voimassa toistaiseksi, mutta ostettavat palvelut ja niiden hinta tarkistetaan vuosittain.

Sopimusohjauksella harjoitellaan tulevaisuutta varten, jolloin kaupungin yksiköillä on rajoitettu mahdollisuus (ainakin 50% tilauksista pitäisi edelleen mennä Tampereen aterialle) kilpailuttaa ja ostaa ateriapalvelunsa muualta. Uudistuksen yhteydessä on myös pohdittu, millä ehdoin ja missä vaiheessa Tampereen Aterian kaltaiset palvelukeskukset (tulevaisuudessa sisäisiä liikelaitoksia) voisivat myydä palvelujaan muille julkisen ja yksityisen sektorin toimijoille.

Myös arvioinnissa korostuvat markkinaehtoisen organisaation keinot. Kustannusten ja tuottojen seuranta on tulosarvioissa aivan keskeisellä sijalla, samoin asiakastyytyväisyyskyselyt. Lisäksi suunnitteilla on, että esimerkiksi jonkin uuden koulun ateriapalvelun ostaminen yksityiseltä alan yritykseltä toisi Tampereen Aterian arvioinnin ja kehittämisen kannalta tärkeää informaatiota kustannusten suuruudesta ja kohdentumisesta.

3. luvun viitteet

[1] Sinällään hyvin erilaiset ateriat (aamiainen, välipala, lounas jne.) on yhteismitoitettu laskennallisiksi ateriasuoritteiksi erilaisilla kertoimilla. Ateriasuorite ei siis kerro todellista valmistettujen aterioiden määrää.

4.
Miten ruokapalvelu muuttui?

Aikaisemmin Tampereen ruokapalvelut jakautuivat eri toimialoille. Usein keittiöt olivat hallinnollisesti kiinteä osa esimerkiksi päiväkodin tai sairaalan muuta toimintaa. Jotkut toimivat erillisten ruokapalvelupäälliköiden alaisuudessa, monet suoraan osana emälaitoksen organisaatiota ja siten esimerkiksi kouluissa rehtorien alaisuudessa. Lasten ja nuorten aterioissa johto on vaihtunut kokonaan, mutta myös muilla liiketoiminta-alueilla on ylemmillä portailla tapahtunut merkittäviä henkilövaihdoksia.

Samaan aikaan kun johto vaihtui, myös valmistusmenetelmät ja käytettävissä olevien työtuntien määrä ovat muuttuneet. Henkilöstön työnkuvia ja palkan perusteita on kehitetty. Aikaa tähän kaikkeen on kulunut vasta 10 kuukautta.

Vaikka merkittävä osa Tampereen Aterian ruokia syövistä kuntalaisista ja myös jokunen haastattelemani henkilöstön jäsen näkivät keittiöiden olosuhteiden pysyneen ennallaan, valtaosa henkilöstöstä kokee työskentelevänsä suuren ja hämärän muutoksen keskellä. Epävarma tilanne on synnyttänyt ihan oman Tampereen Ateria –folkloren. Osa kiertävistä tarinoista on täyttä totta, osa ei pidä alkuunkaan paikkaansa ja suurin osa sijoittuu luultavasti jonnekin välimaastoon. Tässä luvussa koetan selvittää, mikä todellisuudessa on muuttunut, miksi ja millaisin seurauksin.

4.1 Ruoan laatu

> Ruoan laatu on laskenut koko ajan. Aikaisemmin koko henkilöstökin söi samaa ruokaa lasten kanssa. Nyt kaikilla on omat eväät. En muista, että 30 vuoden työurani aikana tarharuokaa olisi koskaan ajettu näin nopeasti alas. – *päiväkodin työntekijä*

Ruoan laadun arviointi on aina haasteellista ja näin pienessä selvityksessä lähes mahdotonta. Yksittäisiä mielipiteitä huononnuksista tai parannuksista on toki helppo kerätä ja erityisesti tilaajapuolen haastatteluissa toistuvatkin valitukset ”harmaasta jauhelihakastikkeesta” ja ”vetisistä perunoista”. Silti emme löytäneet riittävästi tietoa sen arvioimiseksi, missä määrin ruoassa on todella tapahtunut muutoksia, mihin suuntaan ja onko kyse yksittäistapauksista vai yleisemmästä trendistä.

Muutosprosessin aikana on myös tapahtunut sellaisia laadullisia virhearvioita, jotka ovat jo hiljalleen korjautuneet tai hyvää vauhtia korjautumassa. Esimerkiksi ruoanvalmistuksen keskittäminen johti aluksi siihen, että pienten lasten tai vanhusten erityistarpeita ei osattu huomioida. Tältä osin tilanne kuitenkin näyttäisi parantuneen vähitellen – joskin vanhemmat ja lastenhoitajat edelleen valittavat, että koululaisille suunnattu ruoka on liian suolaista tai muuten epäsoveliasta kaikkein pienimmille tarhalaisille:

> Ennen meillä keittäjä sai maustaa yrteillä. Nyt lyödään Saarioisten suolainen perunalihalaatikko ihan pienillekin. – *päiväkodin työntekijä*

On meillä itketty, lapset ja hoitajat. On kastettu näkkileipää maitoon, kun ei pienimmillä ole vielä hampaitakaan eikä välipalalle tullut muuta.
- lastenhoitaja

Alkukuukausien sekaannusten jälkeen Tampereen Ateria ei ole juurikaan merkinnyt muutosta ruokalistoihin. Esimerkiksi keittojen suhteellinen osuus kouluruokailussa on sitkeistä huhuista huolimatta pysynyt ennallaan[1]. Sen sijaan ainakin päiväkodeissa valmistuotteiden määrä on lisääntynyt, mikä tarkoittaa lisäaineiden osuuden kasvua aterioissa. Tuotteistamisen, suunnittelun ja valmisruokien vaikutus näkyy myös siinä, että kalleimpia raaka-aineita käytetään entistä vähemmän – jos lainkaan. Keittiöillä käytetyn jauhelihapihvin lihapitoisuus on 50 prosenttia.[2]

Jotkut keittiötyöntekijät kokivat standardisoinnin, esikäsitellyt raaka-aineet ja einekset ammattitaitonsa halventamisena. Vaikka ravintoloissa aterioiden edullisuus nojaa useimmiten pitkälle vietyyn tuotteistamiseen, julkisen sektorin ateriatuotantoa on totuttu arvioimaan mieluummin kotiruuan mittareilla.

Jos ei paikan päällä tekemisellä ole mitään väliä, mitä meitä täällä pidetään! Laitetaan vaan aulaan Siwan pakasteallas, saa vanhukset siitä itse lämmittää mikrossa niitä samoja laatikoita.
- keittiötyöntekijä

Yksi tehokkuusajattelun varjopuoli näyttää olevan ekologisten arvojen jääminen taka-alalle. Keittiötyöntekijät ja asiakkaat pahoittelevat roskiin kaadettavaa ruokamäärää.

Aiemmin Pelastusarmeija sai hakea yli jäävät ruuat, mutta nyt ne laitetaan ekoroskiin.
- keittiötyöntekijä

On mahdotonta arvioida tarkkaan syöjien lukumäärää, kun lapsia jää pois [päiväkodista] lyhyelläkin varoitusajalla. Ruokaa kuitenkin tuntuu vaikealta heittää pois, kun maailmassa nähdään nälkää. Ennen ne voitiin tarjota vielä seuraavana päivänä.
- keittiötyöntekijä

Säännösten mukaan linjastolla tarjolla ollutta ruokaa ei saa säilyttää, vaan se pitää heittää menemään. Jos ruoka ei ole ehtinyt tarjolle asti, se voidaan lämmittää vielä seuraavana päivänä, ja joissakin yksiköissä näin tehdäänkin. Keittiöiden keskittämisen myötä monista toimipisteistä puuttuu kuitenkin ruoan säilyttämiseen tarvittava kalustus, kuten kylmätilat. Tällöin kaikki ruoka on heitettävä menemään.

Säästöt henkilöstökustannuksissa ovat johtaneet kertakäyttöastioiden käytön vakiintumiseen. 13:ssa haastatelluista keittiöistä oli jouduttu henkilöstön kiireen vuoksi turvautumaan ainakin väliaikaisesti kertakäyttöastioihin. Jotkut keittiötyöntekijät eivät pidä asiaa merkittävänä, toiset taipuvat muutokseen vastentahtoisesti:

Kun päiväkodin väki ei saa enää avustaa tiskauksessa, joudutaan välipalalla käyttämään kertakäyttöastioita.
- keittiötyöntekijä

- ja kolmannet protestoivat:

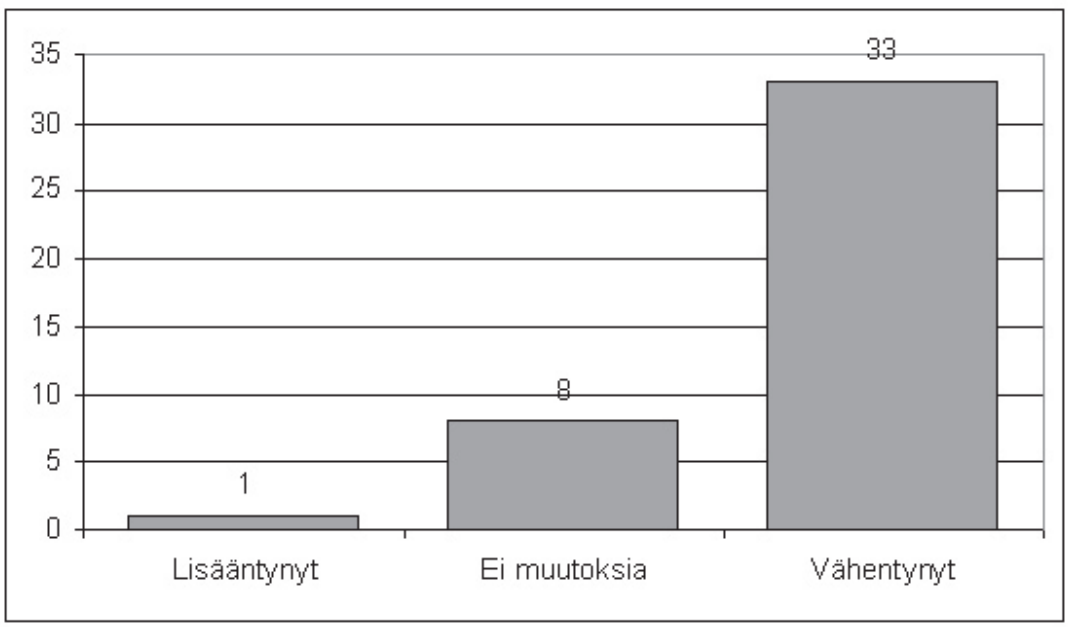
Meillä tiskataan vaikka kello kuuteen, mutta kertakäyttöastioita ei käytetä.
- keittiötyöntekijä

4.2 Henkilöstö

Tällä hetkellä Tampereen Aterian palveluksessa työskentelee vakituisesti 522 henkilöä, mikä on 19 vähemmän kuin uudistuksen käynnistyessä heinäkuussa 2005. Tampereen Aterian toimintamalli sisältää tavoitteen, että mikäli asiakasmäärät pysyvät ennallaan, tulisi henkilöstön vähetä vähintään 10 prosentilla vuoteen 2010 mennessä ja 20 prosentilla vuoteen 2015 mennessä. Kun henkilöstöstä tulee laskelmien mukaan jäämään eläkkeelle vuoteen 2010 mennessä 11,6 prosenttia, tavoitteeseen päästään jättämällä vapautuneet vakanssit täyttämättä.

Tampereen kaupungin keittiöhenkilökunta siirtyi Tampereen Aterian alaisuuteen vanhoina työntekijöinä ilman sisällöllisiä muutoksia työsopimuksissa. Monen kohdalla on työpaikkakin pysynyt ennallaan. Silti voidaan todeta, että muutokset henkilöstön määrässä ja työskentelyolosuhteissa ovat olleet merkittäviä.

Kuvio 4: Muutokset keittiöiden henkilöstöresurssissa heinäkuusta 2005 lähtien. Lähde: Keittiökysely 2006.



Keittiöiden selvä enemmistö ilmoitti käytettävissä olevan henkilöstöresurssin vähentyneen. Näin laaja muutos on edellyttänyt työajan lyhentämistä samanaikaisesti monella eri tavalla. Osa henkilöstöä tekee nyt aikaisempaa lyhyempää työviikkoa. Esimerkiksi koulun keittiötyöntekijällä on saattanut olla työsopimuksessa vajaa viikkotuntimäärä, vaikka hän käytännössä olisikin työskennellyt jo vuosia täyspäiväisenä. Tällaisessa tapauksessa työvoimavähennys voi näkyä myös vakituisen henkilöstön kohdalla, vaikka itse työsuhde olisikin turvattu.

Tampereen Aterian kokoisessa organisaatiossa poissaoloja paikkaa koko ajan noin sata määräaikaisessa työsuhteessa olevaa sijaista. Vaikka Tampereella on yksiselitteinen linjaus vakituisten työsuhteiden säilyttämisestä, erilaisia sijaisuuksia tekevää väkeä ei suojaa mikään. Määräaikaisesta työsuhteesta käsin on myös itse vaikeampi ajaa asiaansa, sillä sijaisen korvaaminen on vaivatonta ja työskentely yhdessä pisteessä usein niin lyhytaikaista, ettei tukiverkostoja ehdi rakentaa. Erityisen ikäviä määräaikaiseen keittiöhenkilöstöön kohdistuvat vähennykset ovat tietenkin siksi, että tässä ryhmässä on oletettavasti keskivertoa enemmän pienten lasten äitejä.

Tekemämme kyselyn valossa merkittävä osa Tampereen Aterian henkilöstöresurssin pienentämisestä on tapahtunut sijaispolitiikkaa kiristämällä. Asiaa on vaikea sanoa varmasti, koska vertailukelpoisia tilastotietoja ei ole saatavissa. Koska haastattelut tehtiin keittiöillä, ei sieltä lähteneiden oma ääni kuulu tässäkään selvityksessä. Sen sijaan jäljelle jääneet kritisoivat johdonmukaisesti palvelukeskuksen kiristynyttä sijaispolitiikkaa. Alle neljän päivän poissaoloihin ei enää pääsääntöisesti palkata sijaista, vaan osa töistä katsotaan olevan siirrettävissä myöhemmäksi.

> Emäntä teki jälleen yksin ateriat koko koululle ja päiväkodin eskareille. Huomenna emäntä jää sairaslomalle… eikä ihme. Saa nähdä, miten pärjäämme.
> *- opettaja*
>
> Sijaisia me toivottais. Nykyinen systeemi ei toimi.
> *- keittiötyöntekijä*

Sijaisjärjestely ei ole vain henkilöstö- ja talouspoliittinen kysymys. Kun keittiöhenkilökuntaa on vähennetty ja yksikön muu henkilöstö ei saa osallistua keittiön töihin, voi vieras sijainen olla turvallisuusriski. Erityisesti päivähoidon ja koulujen kohdalla erityisruokavaliolla olevien henkilöiden määrä yleistyy jatkuvasti. Selvityksen aikana tietoomme tuli 12 tapausta, joissa allergiset lapset olivat saaneet vääriä ruokia, joskaan yksikään sekaannuksista ei aiheuttanut vakavia reaktioita. Osalla erityisruokavaliota tarvitsevista väärä ruoka-aine voi johtaa jopa sairaalahoitoon.

Uusi sijainen ei tietenkään voi tuntea keittiön ja sen asiakaskunnan erityistarpeita. Tavoittamistani keittiöistä 37 prosentissa oli sattunut tilanne, jossa keittiöllä ei ollut yhtään työntekijää, joka tuntisi paikan ennalta. 4 keittiötä ilmoitti tällaista tapahtuneen usein.

> Vieraiden ihmisten käyttäminen sijaisina aiheuttaa sen, että erittäin vaikeat erikoistapaukset […] eivät saa aterioitansa joinakin päivinä ollenkaan, koska sijaiset eivät osaa niitä valmistaa.
> *- keittiötyöntekijä*
>
> Pahimmillaan meillä oli päivä, että meidän ainokaista keittiöihmistä kävi aamusta paikkaamassa yksi ja keskipäivällä toinen sijainen. Eihän ne tunteneet paikkoja tai ehtineet täällä muuta kun ihmetellä. *– päiväkodin työntekijä*

Tampereen Ateriassa ongelma on tiedostettu ja siihen yritetään vastata tiimeillä, joiden henkilökunta tutustuu etukäteen muihin saman tiimin keittiöihin. Näin olisi äkillisissäkin sairastapauksissa mahdollista saada asiantunteva sijainen keittiölle. Lähes vastaava järjestelmä on toiminut hyvin esimerkiksi kaupungin päivähoidossa.

Tampereen Aterian tiimit kuitenkin vielä takkuilevat. Monet keittiötyöntekijät suhtautuvat epäluuloisesti tutustumiskäynteihin ja pelkäävät niiden ennakoivan työkulttuuria, jossa työntekijät eivät enää sijoitu pysyvästi millekään keittiölle. Lisäksi emännät luovuttavat nihkeästi työntekijöitään muualle, kun oman talon töistä ei tahdo selvitä edes täysmiehityksellä.

> Meillä on ainainen pelko, että toinen työntekijä joutuu sijaiseksi naapurikoululle. Olen sanonut Tampereen Aterialle, että yksin ei tätä työtä tee. Marssin ovesta ulos, jos sellainen tilanne tulee.
> *- keittiötyöntekijä*
>
> Olen nukkunut neljän tunnin yöunia. Viimekin yönä suunnittelin seuraavaa päivää lähes koko yön. Stressi on kova. Työntekijöitä siirretään pisteestä toiseen. Viime viikolla oli tilanne, että meiltä vietiin läheiseen päiväkotiin kaksi ihmistä. Se on meille kahden ihmisen työt lisää. Joskus emme ole saaneet kahdeksaan päivään sijaista, vaikka kovasti yritimme. Monet Tampereen Aterian työtovereistani ovat puhkistressattuja ja toiset ovat joutuneet turvautumaan sairaslomaan. Kiirettä on liikaa.
> *– keittiötyöntekijä*

Tehokkuutta ateriatuotantoon on haettu henkilöstöresurssin pienentämisellä, mutta myös edellyttämällä jäljelle jääneiltä työpanoksen kasvattamista. Edelliseen lainaukseen liittyen näyttää siltä, että ainakin merkittävää osaa Tampereen Aterian keittiöistä leimaa krooninen kiire. 73 prosentissa keittiöistä joustetaan lakisääteisistä tauoista. Lähes kolmanneksessa (29 %) keittiöistä tehdään säännöllisesti palkatonta ylityötä. Vaikka työnantajan eduksi joustava työaika on tavallista valkokaulustyöläisille, suorittavan tason pienipalkkaisissa töissä se on uusi (ja tyypillisesti naisten aloille keskittynyt) ilmiö.

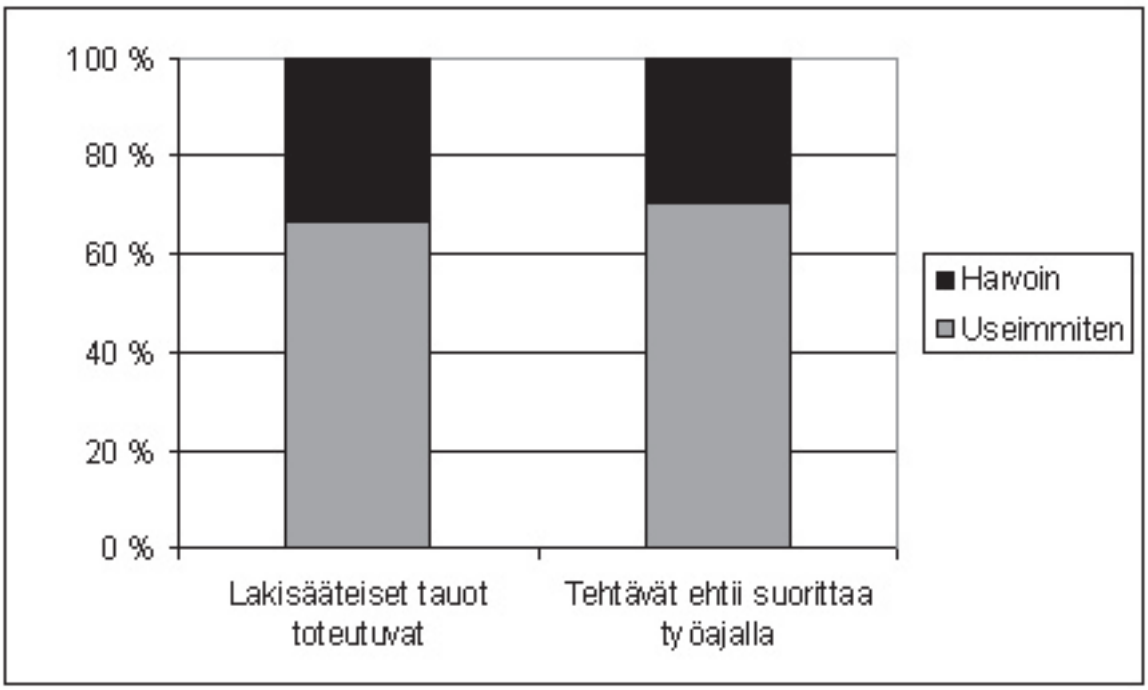
Palkaton työaika on tyypillisesti pienten keittiöiden strategia ja näkyy siksi erityisesti lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella. Kun töitä ei saada sovittujen tuntien kuluessa tehdyksi eikä niiden hoitamista voi jättää muille, jäädään salaa töihin. Organisaation johdolta tulevat tiedotteet kuljetetaan kotiin, sillä työpäivän kuluessa niiden lukemiseen ei ole tilaisuutta.

> Meillä aina välillä käydään päiväkodin puolelta salaa tiskaamassa, että keittiöihminen pääsisi edes joskus oikeaan aikaan töistänsä.
> *– päiväkodin työntekijä*

Suuremmissa keittiöissä työyhteisö tukee työaikojen noudattamista, eikä ylityksiä tapahdu yhtä paljon. Isommasta keittiöstä on myös helpompi lähteä työajan päätyttyä kotiin, kun vastuu jakautuu useammalle. Näissä keittiöissä henkilöstöresurssin vähentyminen näkyykin kiireen kasvamisena työajalla. Kaikki haastattelemamme laitoskeittiöiden työntekijät valittivat, että vaikka he työskentelevät nyt entistä nopeammin, ei töitä aina ehdi tehdä kunnolla. Koska ateriat on kuitenkin tehtävä päivittäin, nipistetään yleisestä siisteydestä tai ”tehdään hutiloiden”.

> Ihan talkoilla meillä välillä näitä töitä tehdään. *- keittiötyöntekijä*

Kuvio 5: Keittiötyöntekijöiden mahdollisuudet pitää taukoja työpäivän aikana ja selvitä työtehtävistään palkallisella työajalla. Lähde: Keittiökysely 2006.



> Siitä kiireestä tulee riittämättömyyden tunne, että ammattitaito on kadonnut. Ja sit tulee se uupumus.
> – *keittiötyöntekijä*

Jatkuva kiire ei anna aikaa siihen ”keittiöalan ammattilaisten” ”pitkäjänteiseen kehittämiseen”, josta Tampereen Aterian suunnitelmissa puhutaan. Haastattelemani keittiötyöntekijät pikemminkin kuvaavat, kuinka he tuntevat ammattitaidon kadonneen. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan taannoinen vaativuustasojen uudelleenarviointi, missä yhteydessä monen työ siirrettiin ”vaativasta” ”tavanomaisen” luokkaan. Vaikka palkka ei vakituisessa työsuhteessa olevilla mihinkään laskenutkaan, uudistuksen psykologinen vaikutus on ainakin toistaiseksi ollut negatiivinen.

> Arvaa miltä se tuntu, kun toisen palkka pieneni 70 eurolla kuussa ja tossa se teki vieressä samaa työtä kun itsekin.
> *- keittiötyöntekijä*

Ammattimaisuuden katoamiseen vaikuttaa myös se, että keittiötyötä on määrätietoisesti keskitetty. Tämä näkyy erityisesti lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella, mutta suurin muutos tuotantokeittiöstä palvelukeittiöksi tapahtui Kaupin sairaalan keittiöllä. Yhdessä tuotteiden standardisoinnin, reseptiikan keskittämisen ja käytettävissä olevien raaka-aineiden vähentymisen kanssa ateriavalmistuksen keskittäminen harvempiin keittiöihin on johtanut tilanteeseen, jossa yhä suurempi osa suorittavan tason keittiöhenkilökunnan työajasta kuluu monotonisiin puhtaanapitotehtäviin. Ruoanlaitto on säännellympää ja ohjatumpaa kuin aikaisemmin ja siten yksittäisen keittiön tai keittäjän mahdollisuudet osoittaa valmistustaitoaan ovat heikentyneet.

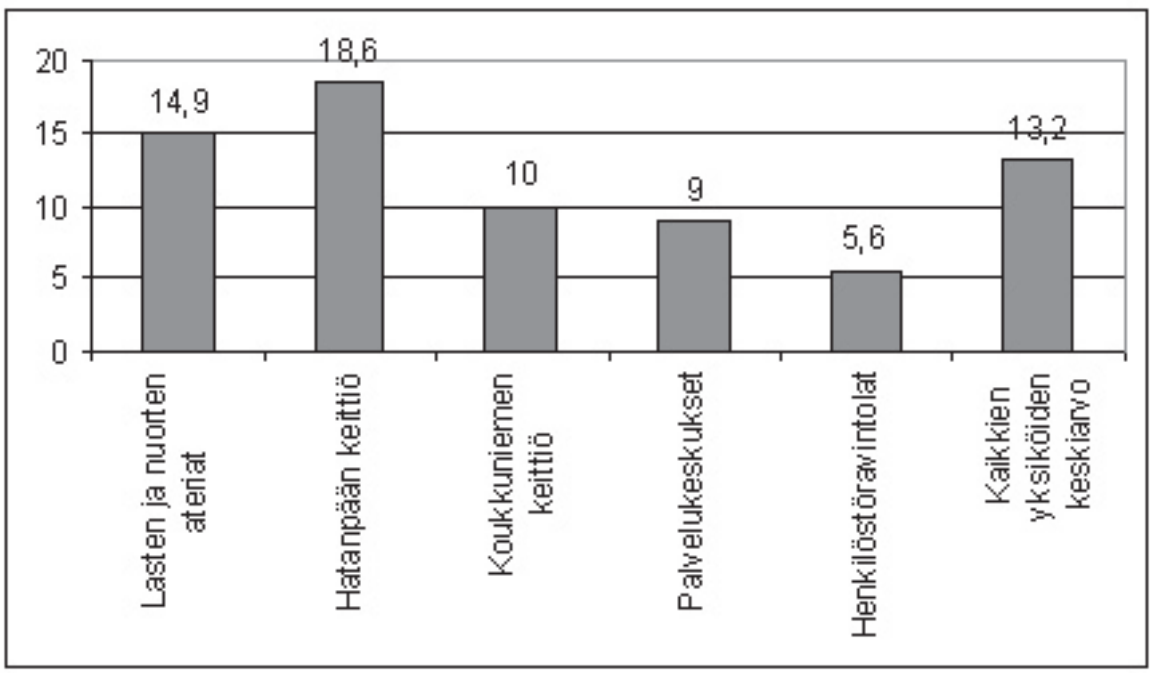
> Meillä kun oli listassa kyljyksiä, niin ne loppu aina kesken. Niitä tultiin syömään pitempääkin, meidän keittiö on ollut niistä oikein kuuluisa. Mutta nyt ne lähettää sieltä Ateriasta reseptit.
> *- keittiötyöntekijä*

Tuntuu, että esimiehemme aliarvioivat meitä. Olemme suuressa muutoksessa ja epävarmassa tilassa ja esimiehemme nimittävät valmistamaamme ruokaa mössöksi.
- keittiötyöntekijä

Yleensä merkittävät organisatoriset muutokset heijastuvat ainakin hetkellisesti myös sairauspoissaoloihin. Suurimmat uudistukset ovatkin Tampereen Aterian kohdalla osuneet Hatanpään ravintokeskukseen[3] sekä lasten ja nuorten liiketoiminta-alueelle, joissa myös sairastavuus on suurinta. Sen sijaan esimerkiksi uutta keittiötä odotellessa vähemmälle kehittämiselle jääneessä Koukkuniemen keittiössä sairastavuus painuu alle keskitason ja parhaiten resurssoiduissa henkilöstöravintoloissa sairastetaan vähiten. Suunta on pitkälti yhtenäinen tilaajapuolelle keväällä 2006 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn kanssa: eniten tyytymättömyyttä oli siellä, missä muutokset olivat olleet suurimpia.

On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi korkean sairastavuuden lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella sairaspäiviä itse asiassa on ollut Tampereen Aterian aikana hivenen vähemmän kuin edellisellä puolivuotiskaudella. Sairastavuus sopiikin paremmin indikaattoriksi stabiileihin kuin muutostilassa oleviin organisaatioihin.

Kuvio 6: Sairaspäiviä Tampereen Aterian toimipisteissä henkeä kohden / puoli vuotta.



4.3 Työyhteisö

Perusteena muutoksille Tampereen Ateriassa on ollut tuotannon tehokkuuden ja tasalaatuisuuden tavoite. Osittain standardisointia vaatii myös erityisruokavalioiden lisääntyminen, kun on entistä tärkeämpää tietää, mitä raaka-aineita ateriat sisältävät. Osa uudistuksista on sellaisia, että jossakin toisessa kontekstissa ne voitaisiin ottaa keittiöillä mielihyvin vastaan – esimerkiksi esikäsiteltyjen raaka-aineiden lisääminen omalta osaltaan vähentää työn ikävää ja yksitoikkoista osuutta.

Tulkintani mukaan melkoinen osa Tampereen Aterian henkilöstön vaikeuksista juontaa puutteisiin tiedotuksessa, dialogissa ja koulutuksessa. Lattiatason henkilöstöllä on usein hyvin hämärä käsitys niistä välineistä, joilla johto edellyttää heidän lisäävän volyymia. Kärjistäen, Keskustorin laidalla esitellyt hienot strategiat välittyvät usein kentälle jostakin tulevana puhelinsoittona, jossa kerrotaan henkilöstöresurssin supistumisesta lyhyellä varoitusajalla ja kehotetaan pärjäilemään.

Henkilöstön taholta ankarin ja yhtenäisin kritiikki kohdistuikin Tampereen Aterian sisäiseen tiedonkulkuun. Periaatteessa tiedottamiseen on olemassa kattava keinovalikoima. Sen perustana ovat henkilöstölehti Porina sekä erilaiset palaverikäytännöt. Sähköpostiin turvataan niiltä osin kuin keittiöillä on atk-yhteys ja sen käyttöön perehtynyttä henkilöstöä. Pirstaleisella lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella jaetaan erillistä viikkotiedotetta. Sisäisestä postista vastaa kaupungin logistiikkakeskuksen valitsema kuljetuspalvelu.

Käytännössä tiedotuksen tiellä on kuitenkin monia esteitä. Ensinnäkään suuri osa keittiötyöntekijöistä ei ole tottunut käyttämään sähköpostia ja siihen tarvittavaa koulutusta ollaan vasta aloittelemassa[4]. Palaverit tavoittavat suorittavan tason keittiötyöntekijöitä vaihtelevasti. Sisäisen postin kanssa on koko kaupungin alueella ongelmia. Saattaa olla, että tieto ei saavu lainkaan perille, koska posti on hukannut paperin tai vastaanottaja ei osaa käyttää sähköpostiohjelmia. Silloin kun tietoa saa, se tulee usein viime hetkellä.

> Tieto ei kulje. Esimerkiksi ruokalistan muutoksesta tuli tieto vasta seuraavana päivänä.
> *- keittiötyöntekijä*
>
> Pari päivää ennen joululomaa ei ollut vielä mitään tietoa, onko loman jälkeen töitä ja jos niin missä. Ei hirveästi uskaltanut joululahjoja osteskella. *-keittiötyöntekijä*

Henkilöstön, organisaation ja johdon vaihtuessa erityisesti pienten yksiköiden työntekijöillä oli epätietoisuutta siitä, kenen puoleen missäkin asiassa tulisi kääntyä saadakseen oikeaa tietoa. On myös tavallista, että saatu tieto ei vastaa odotuksia. Se voi olla ruohonjuuritason työntekijän kannalta epärelevanttia tai ristiriidassa muiden lähteiden kanssa.

> Esimiehiltä tulee ristiriitaista informaatiota, yksi sanoo yhtä ja toinen kumoaa sen. Ne työntekijät, joita ei tavoita sähköpostilla, jäävät täysin pimentoon.
> *- keittiötyöntekijä*
>
> Tuntuu kuin olisi heitetty säkki päähän. Epäoleellista tietoa tulee kyllä paljon, mutta oleellisesta on pulaa.
> *- keittiötyöntekijä*

Muutoksen aikana epävirallisten kanavien merkitys tiedonlähteenä onkin korostunut.

Informaatio on sekavaa, toisilta työntekijöiltä kyselemällä sitten asiat vähän selviää. - *keittiötyöntekijä*

Tampereen Aterian kannalta ikävää tietenkin on, että ”puskaradio” on tiedotuskanavista ennakoimattomin ja vaikeimmin hallittava. Siksi olisikin palvelukeskuksen etu, että myös formaalit tiedotuskanavat tarjoaisivat henkilöstölle hyödyllistä ja helposti omaksuttavaa tietoa. Nyt puutteellinen informaatio rakentaa epäluottamusta Tampereen Aterian johtoa ja yleensä ”kaupungin hulluja päättäjiä” kohtaan. Oman johdon tai kaupungin taholta tuleviin lupauksiin ei luoteta ja tulevaisuutta pidetään epävarmana.

Meillä on täällä hyvä emäntä, se puolustaa meitä. Kuka meitä puolustaa, kun hän lähtee? *-keittiötyöntekijä*

Onnistunut tiedon jakaminen on kuitenkin usein vain onnistuneen muutosprosessin ennakkoehto ja henkilöstön sitouttaminen ja sen tietämyksen hyödyntäminen edellyttävät pitemmälle vietyjä toimenpiteitä. Aikaisemmin tässä luvussa tuotiin esille, miten koulutuksen puuttuminen on itse asiassa johtanut tilanteeseen, jossa tuottavuuden kasvu ei tapahdukaan käytäntöjen tehostumisena kautta vaan otetaan irti työntekijöiden jaksamisesta.

Meille jäi käsitys, että haastattelemistamme keittiötyöntekijöistä selvästi muita myönteisemmin muutokseen suhtautuivat ne, jotka olivat käyneet aiheesta edes lyhyen koulutuksen. Osittain tämä varmasti johtuu siitä, että koulutukseen päässeet olivat omien keittiöidensä vastaavia ja siten porrasta korkeammalla henkilöstön hierarkiassa. Silti voitaneen turvallisesti olettaa, että tiedonsaannilla ja yhteisillä tapaamisilla voitaisiin merkittävästi edistää henkilöstön sopeutumista muutokseen.

Henkilökunnan vähäinen osallisuus näkyi siinä, miten suunnittelussa oli kyetty huomioimaan keittiökohtaiset olosuhteet huonosti tai ei lainkaan. Seurauksena on ollut joustamattomuus, jonka koetaan standardoinnin ja keskittämisen myötä lisääntyneen. Asioista päättävä johto on jossakin kaukana, ja joskus jopa lähin esimies jää vain puhelintutuksi.

Mä en oo oman johtajan kanssa missään tekemisissä. Joskus sen saa kiinni puhelimella, mutta koskaan se ei oo täällä käyny. Näitten päiväkodin ihmisten kanssa taas puhutaan ja sovitaan asioista joka päivä, sieltä se tuki tulee. *-keittiötyöntekijä*

Keskitettyjen käytäntöjen jäykkyys näkyy parhaiten tilanteissa, jolloin suunnitelmista on jostakin syystä poikettava. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos kuljetuksesta sattuu jotakin unohtumaan. Puuttuvaa tuotetta on vaikea korjata. Kuljetusten vuoksi lämmityskeittiöiden tulisi kyetä tilaamaan seuraavan päivän ateriat jo puolilta päivin, vaikka käytännössä tieto poissaoloista tulee vasta lastaan päiväkodista hakevilta vanhemmilta. Opettajien tulisi ilmoittaa allergialasten poissaolot keittiöön aamukahdeksalta, vaikka puolet luokasta tulisi kouluun vasta kymmeneen.

Mun pitäis osata sanoo niille lomatoiveet jo nyt, vaikka ei ole vielä mitään tietoa tullut, milloin tää päiväkoti on kiinni. *-keittiötyöntekijä*

Pysyviä ongelmia järjestelmän keskittäminen synnyttää niissä yksiköissä, joilla Tampereen Aterian työntekijöitä on vain yksi tai kaksi. Nämä keittiöt sijaitsevat pääosin päiväkotien yhteydessä. Toisaalta keittiötyöntekijät on pyritty ainakin teknisesti ja hallinnollisesti irrottamaan päiväkodin toiminnasta, mutta mitään

KUVA: MAIJA KAUPPILA

muuta työyhteisöä ei ole tullut tilalle.

Erityisesti asiakaspuoli on kritisoinut uudistusta niissä päiväkodeissa, joissa viime vuosien ajan on panostettu ruokailuun osana pedagogiikkaa. He korostavat arkisten toimien merkitystä pienten lasten kasvatuksessa ja epäilevät Tampereen Aterian organisatorisessa muutoksessa unohtuneen päätavoitteen, lapsen hyvinvoinnin. Lastentarhanopettajat kokevat, että työtuntien vähennysten jälkeen keittiöhenkilöstöllä ei ole mahdollisuutta suoriutua kuin pakollisista työtehtävistä ja siten yhteistyö on vähentynyt. Silti monissa päiväkodeissa lähin tai ainut työyhteisö on edelleen päiväkodin väki, joka myös edelleen paikkaa kiireitä ja sairaspoissaoloja keittiöillä.

> Ennen meillä leivottiin monta kertaa viikossa, nyt ei ehdi. Kerran tulin vapaapäivänä leipomaan lasten kanssa, mutta niin ei tietysti saa tehdä.
> – *keittiötyöntekijä*

4. luvun viitteet

[1] Vertailemalla keittopäivien määrää voidaan yleensä sanoa jotakin siitä, kuinka kireällä talous on – keitot (ja puurot) tulevat keskimäärin halvemmiksi kuin muut ateriat. Vertasin vuoden 2005 helmikuun ruokalistoja vuoden 2006 listoihin samalta ajanjaksolta. Kouluaterioiden osalta valittujen tekijöiden suhteen ei ollut tapahtunut muutoksia: molempina vuosina keittopäiviä mahtui helmikuulle viisi. Puuroa tarjottiin kerran. Kuukauteen sattuu myös kaksi juhlapäivää, joiden yhteydessä ateriaan kuului runebergintorttu ja laskiaispulla. Sen sijaan päiväkotiaterioiden yhteensovittaminen kouluaterioihin näyttää johtaneen pieniin muutoksiin: keittopäiviä oli tullut yksi lisää (5 ->6) ja kuukauden ainoa jälkiruoka oli jäänyt pois. Kokonaisuutena voi sanoa, että ainakaan julkisten ruokalistojen tasolla Tampereen Ateria ei näytä tuoneen merkittäviä muutoksia.

[2] Esimerkiksi epäterveellisyydestään paljon kritiikkiä saanut McDonalds-ravintolaketju käyttää Suomessa täyslihapihvejä.

[3] Hatanpään kohdalla keskiarvoa tosin nostavat myös jotkut yksittäiset työntekijät, jotka ovat pysyvästi poissa.

[4] Toukokuun kuluessa on tarkoitus toteuttaa yli sadan keittiötyöntekijän peruskurssitus atk:n käyttöön.

5.
Muutoksen haasteet

Tampereen Aterian liikelaitostamisesta on tarkoitus päättää keväällä 2006. Siihen mennessä meillä pitäisi olla mallikkaasti toimiva palvelukeskus. Vielä matkasta kuitenkin uupuu. Joitakin varovaisia arvioita muutoksen hyödyistä ja haitoista on mahdollista nostaa esille jo nyt, mutta esimerkiksi tietoa sen talousvaikutuksista ei ole saatavilla.

Tampereen Aterian tilannetta arvioitaessa on hyvä muistaa, että palvelukeskuksen johto on voinut vastata organisaation haasteisiin vain oman toimivaltansa rajoissa. Esimerkiksi ongelmalliseksi osoittautunut epätyypillisten työsuhteiden suosiminen liittyy Tampereen kaupungin henkilöstöryhmän linjauksiin, jotka rajoittavat työsuhteiden vakinaistamista. Palvelukeskuksen perustamisen ja keskeisimmät toimintaperiaatteet on hyväksynyt kaupunginvaltuusto.

Tässä luvussa erittelen Tampereen Aterian yhteydessä esille nousseita haasteita kahdessa osassa. Ensin kuvaan niitä kipukohtia, jotka liittyvät muutoksen kuluessa tehtyihin valintoihin ja ovat siten myös korjattavissa sisäisenä prosessina, kajoamatta perusajatuksiin ruokapalvelujen keskittämisestä ja sopimusohjauksen lisäämisestä. Toisessa osassa esitän yleisempiä huomioita valitun linjan tarkoituksenmukaisuudesta ja sen mahdollisista kompastuskivistä.

5.1 Tampereen Aterian haasteet ja toimenpidesuosituksia

Tampereen ruokapalvelujen keskittämisprosessista voidaan erottaa ainakin neljä ulottuvuutta, joilla nykyinen käytäntö vaatii pikaista tarkistamista. Nämä ovat

1. henkilöstöjohtaminen
2. säästöjen laajuus ja ajoitus
3. yhteisöulottuvuuden huomioiminen
4. prosessin arviointi.

Raportin edellisten lukujen valossa näyttää siltä, että Tampereen Ateriaa on lähdetty rakentamaan kylläkin ajatuksellisesti ja organisatorisesti kiinteässä yhteydessä toimintamallin uudistukseen, mutta huolehtimatta oman henkilöstön sitouttamisesta muutosvisioon. Ruohonjuuritasolta noussutta kritiikkiä ei useissa kohdin ole kuultu tai sitten se on sivuutettu välttämättömänä mutta väliaikaisena muutosvastarintana.

Muun muassa Francois Dupuy (2004, 5) kritisoi puhetta muutosvastarinnasta, jolla myös suomalaisessa muutosjohtamisessa on totuttu tukahduttamaan henkilöstön taholta nouseva kritiikki – pohtimatta sen tarkemmin arvostelun perusteita.[1]

> Ihmiset – ketä sitten nämä tarkemmin määrittelemättömät ihmiset ovatkin - eivät kuitenkaan pitäisi muutoksesta. Siksi se on esitettävä heille määräyksenä ja samalla vartioitava tarkasti, että he tekevät juuri niin kuin on käsketty. Ei ole mitenkään välttämätöntä kertoa heille, miksi määräys annetaan: riittää, kun he omaksuvat uudet ohjeet, ja kaikki käy hyvin.

Tämän napinan välttämättömyyttä ja henkilöstön lapsenomaisuutta korostavan muutosjohtamisen sijaan Dupuy esittää luottamuk-

seen, kuuntelemiseen ja tiedon jakamiseen perustuvaa strategiaa. Tieto on hyödyke, joka ei hupene jaettaessa, vaan suotuisissa olosuhteissa jopa lisääntyy. Se on useissa tutkimuksissa todettu ylivoimaiseksi keinoksi sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja hillitä informaalia tiedotusta. Tiedon jakamiseen perustuva johtaminen kuitenkin herättää edelleen epäluuloja, koska sen yhtenä piirteenä on organisaation hierarkioiden madaltuminen.

2000-luvun muutosjohtamisen kulmakiviä kuitenkin on, että organisaation kaikki tasot osallistetaan muutostyöhön, ei vain päätöksien vastaanottajina vaan myös osallistuvina ja keskustelevina toimijoina. Tällaisen muutoksen ennakkoehtona on toimiva tiedotus, mutta ilman dialogia ja luottamusta ei päästä pitkälle. Esimerkiksi Harri Lanning & Mikko Roiha & Antti Salminen (1999, 25) arvioivat, että

> paras onnistumistodennäköisyys näyttäisi olevan sellaisella kehitysprojektilla, jonka aloite on tullut yrityksen johdolta ja jonka takana johto myös käytännössä seisoo, mutta jonka käytännön toteutuksessa henkilöstö on laajamittaisesti mukana, ja päätäntävaltaa toteutettavan ratkaisun yksityiskohdista on siirretty lattiatasolle.

Tällä hetkellä Tampereen Aterialla on tässä tekemistä: henkilöstö kokee muutoksen ylhäältä annettuina käskyinä, joiden perusteita ei tunneta ja joihin ei sitouduta. Pahimmissa tapauksissa tieto omien työskentelyolosuhteiden muuttumisesta saadaan paikallismediasta. Keskustelun puute ja huonosti hoidettu tiedotus lisäävät tarpeettomasti epävarmuutta ja huhuja.

Jatkossa tulisi henkilöstön kouluttamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Samalla olisi syytä pohtia uudestaan, missä järjestyksessä muutoksia tehdään. Nyt on ikään kuin mentypera edellä puuhun: vaikka ajatuksena on henkilöstön tuottavuuden lisääminen työmenetelmiä muuttamalla, tähän vaadittava koulutus on kuitenkin jäänyt toteutumatta.

Valtaosalla ruohonjuuritason työntekijöistä ei ole muutosohjausta, ja silti käytettävissä olevia työtunteja vähennetään. Joko sen vuoksi tai johdon virhelaskelman takia merkittävä osa keittiötyöntekijöistä tekee säännöllisesti palkatonta ylityötä, tekee työnsä kiireessä ja valittaa uupumusta. Tässä mielessä henkilöstövähennysten kautta toteutetut säästöt ovat tapahtuneet liian nopeasti ja/tai menneet liian pitkälle.

Tampereen Aterian talousarviolta edellytetään vuoden 2004 operatiivisten menojen tasolla pysymistä. Kun uusi organisaatio joutuu kattamaan budjetistaan myös muita menoja eikä indeksikorotuksia tehdä, vaatimus tarkoittaa käytännössä rahoituksen huomattavaa supistumista. Onnistunut organisaatiomuutos edellyttäisi kuitenkin investointia. Kuluja syntyy jo kahden järjestelmän päällekkäisyydestä, jos entinen systeemi halutaan ajaa hallitusti alas ja uusi rakentaa alusta lähtien tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi ulkopuolinen konsultointi, henkilöstön koulutus sekä kehitykseen ja koulutukseen kuluva työaika maksavat. Tampereen Aterian kohdalla resursseja tarvittaisiin myös tietojärjestelmien yhdenmukaistamiseen ja siihen liittyviin laitteistohankintoihin.

Suuri osa Tampereen Aterian ongelmista siis johtuu heikosta johtamisesta ja suorittavan henkilöstön sulkemisesta muutoksen ulkopuolelle. Tilannetta vaikeuttaa entisestään, että Tampere ei ole resurssoinut muutosvaihetta asianmukaisesti, pikemminkin päinvastoin.

Kaikki pulmat eivät kuitenkaan selity vielä näillä eväillä. Tampereen Aterian toteuttaminen peruspalveluista erillisenä organisaatiokokonaisuutena on kyllä joustavoittanut ruokapalvelun sisäistä suunnittelua, mutta

samalla korottanut uusia muureja suhteessa peruspalveluihin. Erityisesti päiväkotien pienissä keittiöissä aikaisempien työyhteisöjen hajoaminen on aiheuttanut tarpeetonta tuskaa.

Tampereen Aterian muutokset eivät ole vain sen sisäinen tiedotusongelma. Myös tilaajapuolen tulisi huomioida järjestelmän vaihtuminen ja tiedottaa siitä toimijoilleen. Vaikka palvelusopimuksessa edellytetään, että niin tilaaja kuin tuottajakin sitouttaa oman väkensä sopimuksen noudattamiseen, usein muutokset ovat tulleet päiväkotien, koulujen ja hoitoalan edustajille yllätyksenä. Tietämättömyys lisää konflikteja yksikkötasolla ja haittaa yhteistyötä toimivampien menetelmien kehittämiseksi. Tällä hetkellä näyttää siltä, että vuosittaiset sopimusneuvottelut aiheuttavat jatkuvia erimielisyyksiä peruspalveluyksiköiden ja Tampereen Aterian välille. Kuntalaisten etu olisi, jos neuvotteluihin vakiintuisi kaikkia osapuolia tyydyttävä toimintakulttuuri.

Tampereen Aterialla ei tällä hetkellä ole muuta kuin talouspohjaista sisäistä arviointia. Henkilöstön tyytyväisyyskysely on suunnitelmissa vasta vuodelle 2007. Erityisesti nyt muutosvaiheessa olisi kuitenkin välttämätöntä pyytää lausuntoja ja arvioita myös oman organisaation ulkopuolelta.

Toimenpidesuositukset

- Tampereen Aterian muutosvaihe tarvitsee ylimääräistä resurssointia talousarvioonsa
- Myös suorittavan tason työntekijät on päästettävä mukaan kehitystyöhön ja heille on tarjottava sen vaatima koulutus ja viestintämahdollisuudet
- Tampereen Ateriassa tulee toteuttaa vakinaistettujen sijaisten järjestelmä ja henkilöstöä on lisättävä
- Tampereen Ateriasta on toteutettava ulkopuolinen ja riippumaton arviointi. Sen tulee olla riittävän yksityiskohtainen, jotta se mahdollistaa yksikkö- ja asiakohtaisen ongelmakohtien tunnistamisen
- Liikelaitostamista on siirrettävä ainakin siksi, kunnes uusi organisaatio on saatu toimintakuntoon
- Niin kauan kuin Tampereen Aterian asiakkaat ovat kaupungina rahoittamia palveluyksiköitä, ei ole tarkoituksenmukaista asettaa tuottotavoitteita
- Päiväkodeille on annettava mahdollisuus palata entiseen järjestelmään, mikäli he pitävät yksilöllistä ateriatuotantoa ja kasvatustyöhön osallistuvaa keittiöhenkilöstöä pedagogisesti tarpeellisena

5.2 Oman koulun keittiöstä McAteriaan?

Tampereen toimintamallin uudistuksen perustana on ajatus, että julkisesti järjestetty palvelutuotanto hyödyntäisi tulevaisuudessa entistä enemmän avoimia markkinoita tai ainakin pyrkisi niitä jäljittelemällä lisäämään tehokkuuttaan. Muun muassa Briitta Koskiaho (2006) muistuttaa kuitenkin, että juuri tämä pelastajaksi pyhitetty markkinamekanismi sisältää yksityiseen palvelutuotantoon liittyvän uhan:

> Kvasimarkkinateoria ylenkatsoo myös ulkoisia tuottajia. Yritysten ensisijainen tehtävä on tuottaa voittoa – tämän sloganin kuulemme tämän tästä. Julkinen sektori leikkii kvasiteorian toteuttajana omaa leikkiään, jossa se ei kuule tätä yksinkertaista sanomaa vaan lataa esimerkiksi yritysten niskoille muita tehtäviä. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä ovelammin tämä voi leikkiä kaksoisleikkiä: julkiselle sektorille luvataan yhdeksän hyvää ja kahdeksan kaunista mutta yritystä johdetaan kovalla kädellä kohti uusia voittoja – muutenhan yritys ei elä, näin olemme saaneet kuulla.

Markkinamekanismin hyödyntämisestä kunnan palveluiden järjestämisessä toivotaan hyötyä myös paikalliselle elinkeinoelämälle. Samanaikaisesti tapahtuva ostojen keskittäminen kuitenkin tarkoittaa, ettei paikallisilla yrityksillä ole juuri mahdollisuutta osingoille, koska ne eivät kykene kilpailemaan (monikansallisten) suuryhtiöiden kanssa. Palvelutuotannon esimerkkejä tästä ovat jo meilläkin ISS Suomi Oy, Care-Partner Oy, Medivire Oy ja Engel Oy. Tilannetta pahentaa entisestään muun muassa Tampereen Aterian päätös keskittää raaka-aineostonsa mahdollisimman harvoille tuottajille, jolloin paikalliset tuottajat karsiutuvat pois jo tarjousvaiheessa.[2]

Vaikka alueellisen elinkeinoelämän näivettyminen ei kokonaan söisikään keskittämisestä saatua hyötyä, vahvistavat suuret yritykset epätoivottavaa työelämän kahtiajakoa toisaalta matalan koulutuksen, matalan arvostuksen ja matalan palkan palveluammatteihin, toisaalta luovan luokan korkean koulutuksen, korkean palkan ja korkean stressiriskin töihin.

Paitsi ostojen keskittämistä suurille ja erityisesti nais- ja työvoimavaltaisten alojen kohdalla heikkojen työehtojen yrityksille, alueellisten työmarkkinoiden kahtiajakoa tukee perinteisten palveluammattien muuttuminen monotonisiksi sisääntuloaloiksi. Tähän suuntaan vie osaltaan myös Tampereen Ateriassa toteutettu yhteinen reseptiikka, ateriavalmistuksen keskittäminen ja standardisointi. Palvelukeskuksen työntekijöiden enemmistölle muutos merkitsee työn vaativuustason laskua – mikä aikaa myöten näkyy myös palkoissa, mikäli työnkuvissa tehty uudistus vakiintuu.

Yksi tiltun rakenteellinen ongelma on tullut Tampereen Aterian kohdalla erityisen selvästi esille. Samalla kun järjestelmä mahdollistaa asiakasohjautuvan ja talouden osalta läpinäkyvän palveluhankinnan, se myös rakentaa asiakkaan ja tuottajan – tässä Tampereen Aterian ja peruspalvelujen – välille vaihtosuhteen. Asetelma johtaa siihen, että periaatteessa saman organisaation alaiset sektorit kilpailevat keskenään niistä veroeuroista, joiden ensisijainen tarkoitus olisi tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita kuntalaisille. Kyseessä on ensisijaisesti kilpailusuhde, ei kumppanuus.

Tampereen Aterian kohdalla voidaan jälleen kerran myös pohtia, missä määrin tukipalvelujen eriyttäminen omiksi yksiköikseen todella tuo hyötyä, kun niiden toimintalogiikka samalla oleellisesti muuttuu. Itsenäi-

sinä ja nettobudjetoituina yksikköinä niiden ykköstavoitteena ei enää ole ydinpalvelujen tukeminen vaan omien tuottovaatimusten tavoittelu.

Tukitoimintojen keskittäminen on johtanut siihen, että vaikka kentän palveluntuottajilla on aikaisempaa enemmän vastuuta, osa tästä vastuusta suoriutumiseen tarvittavista resursseista (tilat, ateriat ym.) on ulkoistettu. Esimerkiksi vuosi sitten eräässä koulussa kehiteltiin pieni aamupala lapsille, jotka eivät saa sitä kotonaan. Vastaava järjestely olisi uudessa järjestelmässä liian kallis toteuttaa. Koska kauppaleikkiä toisaalta käydään suljetuilla markkinoilla ja tiukassa ohjauksessa, ei koulu myöskään voi kilpailuttaa aamupalaansa muualta tai käyttää Tampereen Aterian hallinnassa olevia keittiötiloja tehdäkseen sen talkoilla.

Tiltun ongelmana myös on, että vaikka läpinäkyvyys talouden osalta lisääntyisi, muilta osin se ei mitenkään edesauta kunnallisen päätöksenteon tai palvelutuotannon demokratisoitumista. Vaikuttavuuden mittaaminen on useissa palveluissa hankalaa ja kallista, ja siksi keskitytään mieluummin tuotteiden hintavertailuun. Pelkkä tuotteiden hintojen arviointi ei kuitenkaan kerro koko totuutta edes palvelutuotannon hinnasta: ns. transaktiokustannukset (esim. tuotteistaminen, kehittäminen, laadunvalvonta, käräjöinti ym.) eivät siirry jäännöksettä tuotehintoihin, eivät ainakaan aluksi.

Kun kunnallisesta päätöksenteosta tulee markkinakielellä toteutettu ja markkinamittareilla valvottu monopolipeli, se helposti kadottaa kaiken kosketuksen siihen käytännön arkeen, jota varten järjestelmä on luotu. Päättäjiä lakkaa kiinnostamasta, millaista ruokaa päiväkotilapsille tai vanhuksille tarjotaan, kunhan keskittämisen ja standardisoinnin kaltaiset tunnussanat kuulostavat tehokkailta. Tästä pääsemme takaisin ongelmaan, josta koko Tampereen toimintamallin uudistus aikanaan sai alkunsa: miten meidän pitäisi vastata poliittisen järjestelmän luottamuksen heikentymiseen?

> Jos tavoitteena on tuottaa hyvää päivähoitoa ja hyvää kouluopetusta ja hyvää ruokaa päiväkoteihin ja kouluihin, niin siihen tarvitaan työstään innostuneita ammattilaisia: lastenhoitajia, opettajia ja keittiöhenkilökuntaa. Mutta siihen ei tarvita yhtään ainoata liikelaitosta eikä organisaatiokaaviota.
> *- sivustakatsoja*

5. luvun viitteet

[1] Törmäsin aivan selvityksen valmistumisen alla oivaan esimerkkiin tästä suhtautumistavasta, kun eräs kaupungin korkea virkamies (jolla ei itsellään ollut juurikaan tekemistä Tampereen Aterian kanssa) kritisoi selvitystyötäni. Kuulemma ei niiltä työntekijöiltä pidä mennä mitään kysymään, sillä ”ainahan ne kitisee, kun jotain muutetaan”.

[2] Tästä oli mainio esimerkki taannoinen Helsingin kaupungin päätös tilata (sinällään tavaroina kohtuullisen hyvin kilpailutettavaksi sopivat) koulutarvikkeet yhtenä kokonaisuutena. Ehdot täyttäviä tarjouksia tuli vain yksi, koska muilta mahdollisilta toimittajilta ei löytynyt vaadittua tuotevalikoimaa. Kun keskittäminen viedään näin pitkälle, katoaa kilpailuttamisesta jopa sen oma sisäinen logiikka.

Kirjallisuus

Alatalo Tarja. Tampereen Aterian esittely. Kalvosarja 11.4.2006.

Alatalo Tarja. Tampereen ruokapalvelut –palvelukeskus. Liiketoimintasuunnitelma ja muutos-ohjelma. Kalvosarja.

Dupuy Francois. Sharing Knowledge. The Why and How of Organizational Change. Palgrave Macmillan, New York 2004.

Hakulinen Tuula. Tampereen Ateria. Työn vaativuuden arviointi ja nimikemuutokset. Kalvosarja 2.1.2006.

Kallio Olavi jne. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampereen yliopisto, Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere 2006.

Koskiaho Briitta. Suomalainen marssi kohti tilaaja-tuottajamallia. Sosiaaliturva, tulossa 2006.

Lanning Harri & Roiha Mikko & Salminen Antti. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari, Helsinki 1999.

McDonald's ruokaesite. Raaka-aineiden tie tuotteiksi ja tuotetiedot ravintoarvoineen. Syyskuu 2005. Poimittu osoitteesta http://www.mcdonalds.fi/yritys/mclehdisto/ruokaesite_web.pdf.

Nurminen päivi. Palvelukeskusselvitys ruokapalveluista, työterveyspalveluista ja virastopalveluista. Tampereen kaupunki. Loppuraportti 18.1.2005.

Ruakalista. Moro-liite. Aamulehti 28.1.-25.2.2005 ja 26.1.-23.2.2006.

Staff Participation and Public Management Reform. Some International Comparisons. Palgrave Macmillan, New York 2005.

Tampereen ateria yhteistyökumppanina – kysely 2006. Kalvosarja.

Tampereen aterian sopimusdokumentit ja sopimusmalli. Liiketoimintasuunnitelma, liite 4.

Tampereen aterian tiedotussivut osoitteessa http://www.tampere.fi/asiointi/ateriapalvelut.

Tampereen kaupungin uusi toimintamalli 2007-. Toimintamallin uudistamistoimikunta 18.4.2005. Kaupunginvaltuuston seminaariin toimintamallin uudistuksesta 10.4.2005, Tampereen kaupunki.

Liitteet

1. Tampereen aterian toimintasääntö

1 § Tampereen Aterian toimiala

Tampereen Ateria on Tampereen kaupungin ruokapalvelukeskus, joka tuottaa monipuolisia ja laadukkaita ateriapalveluja kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti.

2 § Tampereen Aterian toiminnan ohjaus

Tampereen Ateria toimii liiketoiminta ja rahoitus –ryhmän alaisuudessa. Toiminnan ohjaus perustuu kaupunkistrategiaan, konsernihallinnon toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin sekä Tampereen Aterian omaan strategiaan.

Tampereen Ateria noudattaa toiminnassaan kaupungin sääntöjä ja määräyksiä.

3 § Tampereen Aterian johtaminen ja organisaatio

Tampereen Aterian johtamisessa noudatetaan hyvää ja kaupungin strategioiden mukaista johtamistapaa.

Tampereen Ateriaa johtaa ruokapalvelukeskuksen johtaja. Ruokapalvelukeskuksen johtaja määrää sijaisensa.

Tampereen Aterian organisaatioista päättää ruokapalvelukeskuksen johtaja.

Tampereen Aterian johtoryhmästä päättää ruokapalvelukeskuksen johtaja, sen liiketoiminta-alueen johtoryhmästä liiketoiminta-alueen päällikkö ja sen yksikön johtoryhmästä yksikön päällikkö.

4 § Ruokapalvelukeskuksen johtajan tehtävät

Ruokapalvelukeskuksen johtajan tehtävänä on
- johtaa ja valvoa Tampereen Aterian toimintaa
- vastata strategisten, taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta, seurannasta ja raportoinnista sekä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta
- huolehtia toiminnan ja asiakkuuksien kehittämisestä
- vastata yhteistoimintamenettelyn soveltamisesta alaistaan henkilöstöä koskevissa asioissa
- tiedottaa alaiselleen henkilöstölle vireillä olevista toiminnan muutoksista ja muista henkilöstön asemaan vaikuttavista tekijöistä
- vastata Tampereen Aterian muusta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä

Ruokapalvelukeskuksen johtaja on velvollinen raportoimaan säännöllisesti liiketoiminta ja rahoitus –ryhmän johtajalle päätösvaltaansa kuuluvista liiketoiminnan kannalta merkittävistä asioista.

5 § Henkilöstön tehtävät

Henkilöstön tehtävistä päättää ruokapalvelukeskuksen johtaja alaisensa henkilöstön osalta. Tampereen Aterian liiketoiminta-alueen päällikkö ja yksikön päällikkö päättävät alaisensa henkilöstön tehtävistä.

6 § Päätösvallan siirtäminen

Tampereen kaupunginhallituksen johtosäännön ja hallintosäännön sekä henkilöstöjaoston päätösten mukaan kaupunginjohtajalle kuuluvaa päätösvaltaa siirretään ruokapalvelukeskuksen johtajalle ja liiketoiminta-alueen päällikölle seuraavasti:

Ruokapalvelukeskuksen johtaja päättää

1. tuotteiden ja palveluiden hinnoittelusta
2. Tampereen Ateriaan koskevien sopimusten sisällöstä ja allekirjoittamisesta
3. tarvittavien sääntöjen ja ohjeiden antamisesta ja hyväksymisestä
4. Tampereen Aterian henkilöstön ottamisesta ja erottamisesta sekä kelpoisuusvaatimuksista lukuun ottamatta jäljempänä liiketoiminta-alueen päällikölle siirrettävää päätösvaltaa
5. virka- ja työehtosopimuksen soveltamisesta Tampereen Aterian henkilöstöön ja muista henkilöstöhallinnollisista asioista lukuun ottamatta jäljempänä liiketoiminta-alueen päällikölle siirrettävää päätösvaltaa
6. alaistensa viranhaltijoiden valtuuksista tehdä hankintoja ja hankkia ostopalveluja
7. kiinteän ja irtaimen omaisuuden, tuotteiden ja palveluiden hankinnasta, myynnistä ja vuokrauksesta talousarvion puitteissa
8. vahingonkorvauksen myöntämisestä asetettujen rajojen puitteissa
9. vapautuksen tai osittaisen vapautuksen myöntämisestä korvata työssä aiheutettu vahinko, ellei vahinkoa ole aiheutettu tahallisesti tai törkeästä tuottamuksesta
10. yksittäistapauksessa helpotuksen tai vapautuksen myöntämisestä maksun, korvauksen tai saatavan suorittamisesta
11. muusta Tampereen Aterian operatiivisesta liiketoiminnasta

Liiketoiminta-alueen päälliköllä on oikeus

1. myöntää lupa poissaoloon sairauden takia enintään kolmeksi kalenteripäiväksi ja oikeuttaa alaisensa esimies myöntämään edellä mainittu lupa poissaoloon
2. myöntää lupa sairaan, alle 10-vuotiaan lapsen hoitovapaaseen ja enintään kolmen päivän sairauslomaan
3. päättää alaisensa henkilöstön osalta palkallisesta urheilulomasta

4. päättää alaisensa henkilöstön osalta palkallisesta virkavapaudesta tai työlomasta henkilöstön osallistuessa järjestöjen ylimpien päättävien elinten kokouksiin
5. päättää alaisensa henkilöstön kotimaan muille kuin pitkäkestoisille koulutus- ja opintomatkoille osallistumisesta
6. päättää alaisensa henkilöstön osalta palkallisesta virkavapaudesta tai työlomasta kuntoremonttikurssin ns. karenssipäivältä
7. päättää alaisensa henkilöstön osalta palkallisesta virkavapaudesta tai työlomasta kansaneläkelaitoksen, valtion, kuntien tai kuntayhtymien, vakuutusyhtiöiden sekä muiden vastaavien yhteisöjen kustantaman kuntoutuksen ajalta
8. päättää huomioimiseen liittyvän palkallisen virka-/työvapaan myöntämisestä
9. päättää lakiin tai virka- ja työehtosopimukseen perustuvasta virkavapaudesta/ työvapaasta sekä muusta virkavapaudesta/ työvapaasta enintään vuoteen saakka
10. päättää alaisensa henkilöstön ottamisesta enintään vuoden ajaksi

7 § Asiakirjojen allekirjoittaminen

Ruokapalvelukeskuksen johtaja tai hänen määräämänsä henkilö allekirjoittaa alaistansa toimintaa koskevat asiakirjat.

8 § Menojen hyväksyminen

Ruokapalvelukeskuksen johtaja tai hänen määräämänsä henkilö hyväksyy alaistansa toimintaa koskevat menotositteet.

2. Tampereen Aterian keittiöille tehty kysely

1. Keittiön nimi _____

2. a) tuotantokeittiö
   b) palvelukeittiö
   c) toimituspiste

3. Keittiöluokka a) lasten ja nuorten ateriat
   b) hoitoala ja vanhukset
   c) henkilöstöravintolat

4. Töissä, kokoaikaisia / osa-aikaisia
   keittäjiä ____ / _____
   muita _____ / _____

5. Päivittäinen aterioiden määrä _____ 6. Erityisruokavalioiden määrä _____

7. Missä erityisateriat valmistetaan? _____

8. Millaisia muutoksia henkilöstön määrässä ja työehdoissa on tapahtunut?

_____

9. Ehdittekö pitää taukoja?
   a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

10. Ehdittekö hoitaa teille kuuluvat työt työajalla?
    a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

11. Onko henkilöstön kiireen vuoksi turvauduttu kertakäyttöastioihin?
    a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

12. Millaisia muutoksia ruoan valmistuskäytännöissä on tapahtunut?

_____

13. Ovatko keittiölle tulevat raaka-ainetilaukset pysyneet sovitussa aikataulussa?
    a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

14. Ovatko saapuneet tuotteet vastanneet tilausta?
    a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

15. Onko sattunut tilanteita, että keittiöllä ei ole yhtään työntekijää, joka tuntisi entuudestaan keittiön käytännöt ja asiakaskunnan erityispiirteet (esim. sairastapauksissa)?
    a) aina b) useimmiten c) joskus d) ei koskaan

16. Osallistuuko keittiön töihin muita kuin Tampereen aterian työntekijöitä?

_____

17. Miten olet saanut tietoa muutoksesta?
a) esimieheltä b) koulutuksessa c) lehdistä d) tilaajan edustajilta

18. Muuta

_____

"Se mitä tässä haluamme sanoa on se, että tutkimuksen välineet kuuluvat edelleen todellisen muutoksen liikkeen työkalupakkiin, vaikkakaan niitä ei ole vähään aikaan käytetty. Ne ovat ehkä ruostuneet ja jotkut ovat unohtaneet niiden olemassaolon. Nyt kun olemme kunnostamassa näitä välineitä ja ottamassa niitä uudestaan käyttöön, on hyvä muistaa miten ne toimivat, miten niitä käytettiin, ja miksi ne ovat juuri meidän työkalupakissamme."
- Antonio Conti

Heinäkuun alusta 2005 Tampereen kaupungin ateriapalvelut siirtyivät omien toimialojensa alta keskitettyyn järjestelmään. Syntyi Tampereen Ateria. Muutosprosessi on herättänyt huomattavan suurta vastustusta niin ruoan valmistajissa kuin syöjissäkin. Onko Tampereen Ateria merkinnyt muutosta ratkaisevasti huonompaan suuntaan ja jos, niin kenen kannalta?

Kädessäsi olevan selvityksen tavoitteena on antaa ensimmäinen yleiskuva vielä kesken olevasta ateriapalvelujen keskittämisprosessista. Raportti on valmistunut ns. autonomisen tutkimuksen projektina. Autonomien ajatuksena on kyseenalaistaa vallan rakenteita nostamalla keskusteluun sellaisia ilmiöitä ja näkökulmia, joiden tutkiminen ei palvele "vallanpitäjien" etuja, ja jotka eivät siksi nouse esille virallisten instituutioiden rahoittamissa tutkimushankkeissa.

Raportin kirjoittaja Anna Kontula on tamperelainen kaupunginvaltuutettu ja kasvatus- ja opetuslautakunnan jäsen. Kontula toimii tutkijana Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksella.

ISBN 952-92-0363-2